Dr. H. Mahmud, S.Ag., M.M., M.Pd.
Dr. H. Deddy Ahmad Fajar, M.Sc., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Editor:
Dr. H. Mahmud, S.Ag., M.M., M.Pd., C.Ed.

Penerbit
YAYASAN DARUL FALAH
Mojokerto - Indonesia

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
DARUL FALAH
MOJOKERTO

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

الادارة العالية لجمعية
N U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926

Dr. H. Mahmud, S.Ag., M.M., M.Pd.
Dr. H. Deddy Ahmad Fajar, M.Sc., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Editor:
Dr. H. Mahmud, S.Ag., M.M., M.Pd., C.Ed.

MAHMUD, dkk.
Manajemen Sumber Daya Manusia /Mahmud dan Deddy Ahmad Fajar
- Cet. 1 – Mojokerto: Yayasan Darul Falah, Januari 2024
xii – hlm; 15 x 21 cm

ISBN : 978-623-88749-7-2

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. H. Mahmud, S.Ag., M.M., M.Pd., C.Ed.
Dr. H. Deddy Ahmad Fajar, M.Sc., M.M.

Editor:
Dr. H. Mahmud, S.Ag., M.M., M.Pd., C.Ed.

Cetakan Pertama: Januari 2024

Perancang sampul dan lay out: *Tony's Comp.* Group

Diterbitkan Oleh :
YAYASAN DARUL FALAH
Jl. Hasanuddin 54 Mojosari 61382 Mojokerto Jawa Timur
Indonesia

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillahirabbil 'Alamin, Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT. yang telah memberi rahmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyajikan buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" ini. Shalawat dan salam semoga dilimpahkan kepada Rasul-Nya Muhammad SAW. yang telah menunjuki jalan ilmu dan kebenaran.

Tajuk "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)" telah menjadi salah satu elemen terpenting dalam kesuksesan organisasi modern. Dalam era yang terus berubah dan kompetitif, peran MSDM telah berkembang dari sekadar pengelolaan administratif karyawan menjadi pemain strategis yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen SDM tidak lagi hanya tentang perekrutan dan penggajian, tetapi juga mencakup pengembangan keterampilan, pemeliharaan budaya perusahaan, dan menjembatani kesenjangan generasi dalam tenaga kerja.

Pokok-pokok pikiran yang tertuang dalam buku ini meliputi: Manajemen sumber daya manusia, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan pelatihan karyawan, evaluasi kinerja SDM, kompensasi dan penghargaan, pemeliharaan SDM, kedisiplinan, pemberhentian karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja (K3), manajemen perubahan dan inovasi, serta isu-isu kontemporer dalam MSDM.

Buku sederhana ini diharapkan menjadi sumber pengetahuan yang berguna bagi mereka yang ingin lebih memahami dinamika manajemen sumber daya manusia. Kami berharap buku ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat dan menjadi panduan bagi pembaca dalam memahami manajemen sumber daya manusia yang terus-menerus berkembang.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pembuatan buku ini. Terutama kepada keluarga penulis, para kolega dosen dan mahasiswa di STIE Darul Falah Mojokerto, serta penerbit yang berkenan menerbitkan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dan menjadi sumbangan positif dalam pembangunan manusia Indonesia seutuhnya.

Akhirnya, tegur sapa dan saran kiranya sangat berharga demi kesempurnaan buku ini. Maklumlah tak ada gading yang tak retak. Mudah-mudahan bermanfaat, kepada-Mu kami mengabdi dan kepada-Mu pula kami memohon pertolongan. *Amin ya rabbal Alamin*.

Ngoro, Desember 2023
Jumadal Ula 1445

Mahmud
Deddy AF

DAFTAR ISI

BAB 1

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tajuk "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)" telah menjadi salah satu elemen terpenting dalam kesuksesan organisasi modern. Dalam era yang terus berubah dan kompetitif, peran MSDM telah berkembang dari sekadar pengelolaan administratif karyawan menjadi pemain strategis yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen SDM tidak lagi hanya tentang perekrutan dan penggajian, tetapi juga mencakup pengembangan keterampilan, pemeliharaan budaya perusahaan, dan menjembatani kesenjangan generasi dalam tenaga kerja.

A. Definisi Manajemen SDM

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfataan SDM dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Terdapat enam unsur (6M) dalam manajemen, yakni: *men, money, methode, materials, machines, dan market.* Unsur *men* (manusia) ini kemudian berkembang menjadi sutu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM) (*man power management*) (Hasibuan, 2005:9).

MSDM secara umum dapat dipahami baik dari makna sistem

maupun fungsi. Dari sisi makna sistem, MSDM tidak lain merupakan suatu sistem manajemen yang sengaja dirancang untuk dapat memastikan bahwa potensi atau bakat semua individu dalam organisasi dapat diutilisasi (digunakan) secara efektif dan efisien (Mathis & Jackson 2008). Utilisasi individu tersebut dimaksudkan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan organisasi. Sistem tersebut kemudian diimplementasikan ke dalam beberapa fungsi MSDM yang akhirnya membentuk suatu rumusan definitif MSDM fungsional yaitu "semua kegiatan yang dimulai dengan perencanaan SDM sampai pada pemberhentian atau terminasi SDM".

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah disiplin manajemen yang berkaitan dengan perencanaan, pengembangan, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari MSDM adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang efisien dan produktif, sambil memastikan bahwa kebutuhan dan tujuan individu karyawan juga dipenuhi.

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2005:10). Tujuan perusahaan adalah agar mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, dan pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.

Mondy dan Noe (dalam Tim MSDM, 2009:1) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*humam resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Adapun Mangkunegara (2013:2) mendefinikan MSDM sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai).

Simamura (1997) menyatakan bahwa MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilian, peberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Sedangkan Panggabean (2004:15) berpendapat bahwa MSDM adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Bertolak dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni pendayagunaan sumber daya mansuia agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pendayagunaan itu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, inegrasi, pemeliharaan, dan pemberhentian.

Perlu disadari oleh setiap manager bahwa “outputs” dari suatu Manajemen Sumber Daya Manusia, yang pada dasarnya merupakan lingkup tanggung jawabnya, adalah:

1. Kualitas Kehidupan kerja (*Quality of Worklife*).
2. Produktivitas Kerja (*Productivity*).
3. Kepuasan Pekerja (*Human Resource Satisfaction*).
4. Pengembangan Pekerja (*Human Resource Development*).
5. Kesiapan mengadakan perubahan-perubahan (*Readiness for Change*).

Dalam praktik sehari-hari, sering dijumpai beberapa istilah yang mengandung pengertian sama atau hampir sama dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah ini ada yang menyebut dengan manajeen kepegawaian atau manajemen personalia (*personal management*), dengan fokus atau penekanan yang agak berbeda. Definisi-definisi manajemen personalia itu, antara lain:

Andrew F. Sikula (dalam Tim MSDM, 2009:1), mendefinisikan administrasi personalia (*personnel administration*) sebagai “penarikan, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga kerja) oleh dan di dalam sebuah perusahaan. Sedang Edwin B. Flippo mendefinisikan manajemen

personalia (*personnel management*) sebagai "proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integritas, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai.

Micchel J. Jucius (dalam Hasibuan, 2005:12) berpendapat bahwa manajemen persoanlia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan peencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga: (1) tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif, (2) tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal, (3) tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengaduan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

Persamaan MSDM dan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur *men* (manusia) dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya tujuan. Adapun perbedaan MSDM dengan manajemen personalia adalah:

1. MSDM dikaji secara makro sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro,
2. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif,
3. MSDM pendekatannya secara moderen, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik (Hasibuan, 2005:9-10)

Beberapa aspek penting dari MSDM meliputi:

1. Perekrutan dan Seleksi: Proses perekrutan dan seleksi karyawan yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Pelatihan dan Pengembangan: Memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
3. Kinerja dan Evaluasi Karyawan: Memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan serta memberikan umpan balik dan bimbingan.
4. Kompensasi dan Penghargaan: Menentukan sistem kompensasi yang adil dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik.
5. Manajemen Konflik dan Komunikasi: Mengatasi konflik antar-karyawan dan memastikan komunikasi yang efektif dalam organisasi.
6. Kesejahteraan Karyawan: Memastikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan untuk menjaga retensi dan motivasi.
7. Kepatuhan Hukum: Memastikan bahwa organisasi mematuhi semua regulasi dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah komponen penting dalam menjalankan organisasi yang sukses dan berkelanjutan, karena sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dalam setiap perusahaan.

B. Peran Penting MSDM Dalam Organisasi Moderen

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi modern. Oleh akrena itu, dalam menjalankan aspek sumber daya manusia, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan atau organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa MSDM sangat penting dalam konteks organisasi saat ini (Tim MSDM, 2009:5):

1. Perekrutan dan Seleksi Karyawan: MSDM membantu organisasi modern dalam menarik dan memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan. Karyawan yang tepat akan membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan.
2. Pengembangan dan Pelatihan Karyawan: Dalam dunia yang terus berubah, organisasi modern perlu mengembangkan karyawan mereka agar tetap relevan. MSDM membantu dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
3. Manajemen Kinerja: MSDM membantu dalam mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja karyawan. Evaluasi kinerja yang baik memberikan dasar untuk memberikan umpan balik, penghargaan, atau pelatihan tambahan.
4. Manajemen Konflik: MSDM membantu dalam mengatasi konflik di antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen. Ini membantu menjaga hubungan kerja yang sehat dan produktif.
5. Kompensasi dan Penghargaan: MSDM bertanggung jawab atas sistem kompensasi yang adil dan berkelanjutan. Ini termasuk gaji, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya yang mendorong motivasi dan retensi karyawan.
6. Kesejahteraan Karyawan: Kesejahteraan karyawan telah menjadi perhatian yang semakin penting dalam organisasi modern. MSDM berperan dalam memastikan karyawan merasa didukung dalam aspek kesehatan fisik dan mental mereka.
7. Budaya Perusahaan: MSDM membantu dalam membangun dan memelihara budaya perusahaan yang positif dan inklusif. Ini termasuk mempromosikan nilai-nilai inti, etika kerja, dan norma-norma organisasi.

8. Kepatuhan Hukum: MSDM memastikan bahwa organisasi mematuhi semua hukum dan regulasi yang berlaku dalam hubungan ketenagakerjaan, yang dapat menghindari risiko hukum dan sanksi.
9. Transformasi Digital: Dalam era digital, MSDM juga berperan dalam menerapkan teknologi dan sistem informasi untuk mengelola data karyawan, mengotomatisasi proses, dan meningkatkan efisiensi.
10. Strategi Bisnis: MSDM secara langsung terkait dengan strategi bisnis perusahaan. Membangun kekuatan tenaga kerja yang sesuai dengan visi dan misi organisasi adalah bagian penting dalam mencapai tujuan bisnis.

Dalam organisasi modern yang berfokus pada fleksibilitas, inovasi, dan responsibilitas sosial, MSDM bukan hanya tentang administrasi personalia, tetapi juga menjadi mitra strategis yang berperan dalam mencapai kesuksesan jangka panjang. Dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif, organisasi dapat menghadapi perubahan dan tantangan dengan lebih baik serta memastikan pertumbuhan berkelanjutan.

Selain beberapa peran sebagaimana disebutkan di atas, ada beberapa peran penting lain dari MSDM dalam organisasi modern:

1. Diversitas dan Inklusi: MSDM berperan dalam mempromosikan diversitas dan inklusi di tempat kerja. Hal ini mencakup menciptakan lingkungan yang menerima perbedaan budaya, latar belakang, dan identitas, serta memastikan kesempatan yang setara bagi semua karyawan.
2. Perencanaan Suksesi: MSDM merencanakan penggantian kepemimpinan dan posisi kunci di masa depan. Ini penting untuk memastikan kontinuitas bisnis dan pengembangan pemimpin yang berkualitas.
3. Manajemen Perubahan: Ketika organisasi mengalami perubahan seperti restrukturisasi, penggabungan, atau perluasan, MSDM

membantu dalam manajemen perubahan dan membimbing karyawan melalui proses tersebut.

4. Manajemen Data dan Analitik: MSDM semakin mengandalkan analisis data untuk mengambil keputusan yang lebih informasional. Analitik sumber daya manusia membantu dalam mengidentifikasi tren, meningkatkan efisiensi, dan mengoptimalkan kebijakan.
5. Kualitas Hidup Kerja: MSDM berperan dalam meningkatkan kualitas hidup kerja karyawan dengan menyediakan program keseimbangan kerja-hidup yang seimbang, fleksibilitas kerja, dan dukungan untuk kesejahteraan fisik dan mental.
6. Pembaruan Kebijakan: MSDM bertanggung jawab atas pembuatan dan pembaruan kebijakan dan prosedur yang sesuai dengan perubahan hukum, peraturan, dan tren industri.
7. Keamanan dan Kepatuhan: MSDM berperan dalam menjaga keamanan informasi pribadi karyawan dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perlindungan data seperti GDPR (General Data Protection Regulation) di Eropa.
8. Pengembangan Kepemimpinan: MSDM membantu mengidentifikasi dan mengembangkan bakat kepemimpinan dalam organisasi melalui program pengembangan kepemimpinan.

Selain itu, dalam kapasitas yang lain ada beberapa peran dan pentingnya MSDM, antara lain (Tim MSDM, 2009:6):

1. Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran ini difokuskan pada pemprosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. Namun hal ini menimbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebagai alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika hanya

peran administrasi seperti ini maka sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki bawah pada organisasi. Peran organisasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga dari luar organisasi (*outsourcing*) daripada dilakukan sendiri oleh organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan besar dilibatkan dalam mengotomatisasikan pekerjaan yang bersifat administratif.

2. Peran Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan lini lebih bersifat teknis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja dan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompetensi.

3. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur SDM merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran ini strategis menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar SDM dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan mempengaruhi organisasi dan cara apa yang akan dipergunakan untuk menyiasati masalah kekurangan ini.

C. Tujuan MSDM

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks ini, produktifitas diartikan sebagai nisbah keluaran (*output*) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi). Sementara itu tujuan khusus departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar

dapat mengelola pegawai itu secara lebih efektif (Tim MSDM, 2009:2).

Menurut Cushway (dalam Mulyadi, 2015:7) tujuan MSDM meliputi memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

Berdasarkan penggalian dari berbagai sumber, maka tujuan akhir yang ingin dicapai menajemen SDM pada dasarnya adalah:

1. Peningkatan efesiensi
2. Peningkatan efektivitas
3. Peningkatan produktivitas
4. Rendahnya tingkat pemindahan pegawai
5. Rendahnya tingkat absensi
6. Tingginya kepuasan pelayanan
7. Rendahnya komplain dari pelanggan
8. Meningkanya bisnis perusahaan (Tim MSDM, 2009:2).

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya:

1. SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, dan induksi.
2. SDM yang memenuhi syarat keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan jaman (ilmu pengetahuan dan teknologi), melalui : pelatihan dan pengembangan, serta pengembangan karir
3. SDM yang memenuhi syarat bekerja sebaik mungkin melalui: motivasi, penilaian karya, pemberian "hadiah (*reward*)" dan "hukuman (*punishmen*t)".
4. SDM yang memenuhi syarat berdedikasi terhadap perusahaan

yang luas terhadap pekerjaanya melalui: kesejahteraan (kompensasi), lingkungan kerja yang sehat dan aman, hubungan industrial yang baik (Tim MSDM, 2009:2).

D. Fungsi MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah salah satu fungsi utama dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk mengelola aspek-aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia, karyawan, dan tenaga kerja. Fungsi MSDM memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan, serta mengembangkan potensi individu dan tim dalam organisasi. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu (Tim MSDM, 2009:2; Hasibuan, 2005:21-25; Mulyadi, 2015:4-6):

1. Fungsi Manajerial
    - Perencanaan (*planning*)
    - Pengorganisasian (*organizing*)
    - Pengarahan (*directing*)
    - Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Operasional
    - Pengadaan tenaga kerja (SDM)
    - Pengembangan
    - Perencanaan SDM
    - Evaluasi Kinerja SDM
    - Kompensasi
    - Pengintegrasian
    - Pemeliharaan
    - Kedisiplinan
    - Pemutusan hubungan kerja (pemberhentian)

Berikut ini adalah penjelasan singkat beberapa fungsi utama (operasional) dari MSDM:

1. Rekrutmen dan Seleksi (Pengadaan): MSDM bertanggung jawab untuk menarik, memilih, dan merekrut karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ini melibatkan proses mencari calon yang kompeten, mengadakan wawancara, dan mengambil keputusan mengenai penerimaan karyawan.
2. Pelatihan dan Pengembangan: Fungsi MSDM juga melibatkan pelatihan dan pengembangan karyawan. Hal ini mencakup menyusun program pelatihan, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan individu, dan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka.
3. Kompensasi (*Compensation*): Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) atau tidak langsung (*inderect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Fungsi ini mencakup merancang sistem kompensasi yang adil dan mengelola gaji, tunjangan, serta manfaat karyawan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan diberikan imbalan yang sesuai dengan kontribusi mereka.
4. Perencanaan Sumber Daya Manusia: MSDM juga bertanggung jawab untuk merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, termasuk pemutusan hubungan kerja, relokasi, dan pertumbuhan organisasi.
5. Manajemen Konflik dan Hubungan Kerja: MSDM terlibat dalam menangani konflik di tempat kerja dan memastikan hubungan yang sehat antara manajemen dan karyawan. Ini melibatkan mediasi, penyelesaian sengketa, dan mempromosikan budaya kerja yang inklusif.
6. Perencanaan Suksesi: MSDM merencanakan pemimpin dan pengganti potensial dalam organisasi untuk memastikan kelangsungan operasional dan kepemimpinan yang kuat di masa depan.

7. Manajemen Kinerja: MSDM membantu dalam mengevaluasi kinerja karyawan, memberikan umpan balik, dan merencanakan pengembangan karier. Ini mencakup penetapan sasaran kinerja, pengukuran pencapaian kinerja, serta pengambilan tindakan untuk meningkatkan kinerja jika diperlukan.
8. Kedisiplinan: Kedisiplinan merupkan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yag baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial (Hasibuan, 2005:23).
9. Pemberhentaian: Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan lain-lain (Hasibuan, 2005:23).
10. Analisis Data: Fungsi ini semakin berkembang dengan pemanfaatan teknologi informasi. MSDM menggunakan data dan analisis untuk mengambil keputusan yang lebih baik terkait dengan manajemen sumber daya manusia.

Fungsi MSDM ini sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dengan memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada dikelola secara efektif, karyawan merasa terlibat, dan organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terus berlanjut.

E. Sejarah Dan Perkembangan Manajemen SDM

Sejarah dan perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengalami transformasi signifikan selama berabad-abad. Berikut adalah gambaran singkat tentang sejarah dan perkembangan MSDM:

1. **Periode Awal:**

- MSDM memiliki akar yang sangat kuno, dimulai sejak era peradaban kuno Mesir, Cina, dan Yunani Kuno, di mana pemerintah dan organisasi besar pertama kali menghadapi masalah pengelolaan tenaga kerja.
- Pada abad pertengahan, kerja sama antara pemilik tanah dan pekerja tani menjadi bentuk awal dari hubungan pengelolaan sumber daya manusia.

2. **Abad ke-18 hingga Abad ke-19:**

   - Revolusi Industri membawa perubahan drastis dalam MSDM. Terjadinya urbanisasi dan pertumbuhan industri mengakibatkan pergeseran dari ekonomi agraris ke ekonomi industri.
   - Kondisi kerja di pabrik-pabrik sangat buruk, dan perjuangan buruh menjadi semakin terorganisir untuk mendapatkan hak-hak pekerja yang lebih baik.
   - Pemikiran awal tentang MSDM lebih bersifat taktis dan hanya terbatas pada administrasi.

3. **Awal Abad ke-20:**

   - Pada awal abad ke-20, MSDM mulai menjadi perhatian serius di Amerika Serikat dan Eropa. Beberapa perusahaan mulai membentuk departemen khusus yang bertanggung jawab atas manajemen tenaga kerja.
   - Konsep "Personnel Management" mulai muncul, yang fokus pada administrasi, penggajian, dan hubungan buruh.

4. **Pertengahan Abad ke-20:**

   - Perkembangan lebih lanjut dari MSDM terjadi selama dan setelah Perang Dunia II, ketika pemerintah dan perusahaan semakin menyadari pentingnya manajemen sumber daya manusia untuk keberhasilan organisasi.

- Konsep "Human Resource Management" (HRM) mulai berkembang, dengan penekanan pada pengelolaan strategis sumber daya manusia, pengembangan karyawan, dan perencanaan sumber daya manusia yang lebih luas.

5. **Akhir Abad ke-20 hingga Masa Kini:**
   - Era globalisasi dan teknologi informasi membawa perubahan dramatis dalam MSDM.
   - Konsep HRM terus berkembang menjadi konsep "Strategic Human Resource Management" (SHRM), yang menempatkan MSDM sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan bisnis dan persaingan yang berkelanjutan.
   - Perhatian juga mulai diberikan pada isu-isu seperti diversitas, inklusi, manajemen perubahan, dan budaya organisasi.

6. **Pemanfaatan Teknologi:**
   - Masa kini ditandai dengan pemanfaatan teknologi informasi, seperti perangkat lunak HRM, analisis data, dan platform e-learning, yang mempermudah tugas MSDM.
   - Terjadi pergeseran menuju manajemen sumber daya manusia yang lebih berbasis data dan analitik untuk pengambilan keputusan yang lebih cerdas.

Pada masa sekarang, MSDM bukan hanya berfungsi sebagai administrasi sumber daya manusia, tetapi juga sebagai mitra strategis yang berperan dalam mencapai tujuan bisnis dan organisasi secara keseluruhan. Ini mencakup fokus pada pengembangan karyawan, budaya organisasi, keberlanjutan, dan respons terhadap perubahan lingkungan eksternal yang cepat. MSDM terus berkembang sejalan dengan perkembangan dunia kerja dan perkembangan teknologi.

F. Komponen MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah fungsi yang kompleks dalam suatu organisasi yang melibatkan sejumlah komponen yang berbeda. Berikut adalah komponen-komponen utama dalam MSDM:

1. **Perencanaan Sumber Daya Manusia (*HR Planning*):**

   Ini adalah komponen pertama dalam MSDM di mana organisasi merencanakan kebutuhan sumber daya manusia saat ini dan masa depan. Ini melibatkan peramalan kebutuhan tenaga kerja, perencanaan suksesi, dan identifikasi kekosongan posisi.

2. **Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*):**

   Komponen ini melibatkan proses mencari, menarik, dan memilih karyawan yang sesuai untuk posisi yang tersedia dalam organisasi. Ini mencakup pemasaran lowongan kerja, wawancara, tes, dan penilaian.

3. **Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*):**

   Ini berfokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Ini termasuk program pelatihan, pelatihan on-the-job, dan pengembangan karier.

4. **Manajemen Kinerja (*Performance Management*):**

   Komponen ini melibatkan pengukuran, penilaian, dan pengelolaan kinerja karyawan. Ini termasuk penetapan tujuan, umpan balik, peninjauan kinerja, dan penghargaan.

5. **Kompensasi dan Manfaat (*Compensation and Benefits*):**

   Ini mencakup pengelolaan gaji, tunjangan, insentif, dan manfaat lainnya bagi karyawan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan diberi kompensasi yang adil dan kompetitif.

6. **Manajemen Konflik dan Hubungan Kerja (*Conflict Management and Employee Relations*):**

Komponen ini bertanggung jawab atas penanganan konflik di tempat kerja, mediasi, penyelesaian sengketa, serta memelihara hubungan yang sehat antara manajemen dan karyawan.

7. **Kepatuhan dan Kebijakan (*Compliance and Policies*):**

   Ini melibatkan memastikan bahwa organisasi dan karyawannya mematuhi semua peraturan dan kebijakan yang berlaku, termasuk peraturan ketenagakerjaan, keamanan, dan privasi.

8. **Budaya Organisasi (*Organizational Culture*):**

   Komponen ini fokus pada pembentukan, pemeliharaan, dan pengembangan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan mendukung produktivitas serta kesejahteraan karyawan.

9. **Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*):**

   Ini melibatkan identifikasi dan persiapan karyawan potensial untuk mengisi posisi penting dalam organisasi jika terjadi kekosongan, seperti pemimpin atau eksekutif.

10. **Analisis Data (*Data Analysis*):**

    Penggunaan teknologi dan analisis data semakin penting dalam MSDM modern. Komponen ini melibatkan pengumpulan dan analisis data terkait karyawan dan kebijakan HR untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

11. **Manajemen Perubahan (*Change Management*):**

    Dalam konteks perubahan organisasi, komponen ini melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan perubahan agar karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.

12. **Diversitas dan Inklusi (*Diversity and Inclusion*):**

    Ini mencakup upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam serta memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama.

Setiap komponen ini memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan menjalankan fungsi MSDM secara efektif. Selain itu, MSDM yang berhasil harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang terus berubah.

G. Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen SDM

Prinsip-prinsip dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pedoman yang mendasari praktik dan kebijakan dalam mengelola tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Berikut adalah beberapa prinsip dasar MSDM:

1. **Keadilan dan Konsistensi:**

   Prinsip ini menekankan pentingnya memperlakukan semua karyawan dengan adil dan konsisten, tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, ras, agama, usia, atau karakteristik pribadi lainnya. Keadilan adalah dasar dalam penggajian, promosi, dan manajemen konflik.

2. **Partisipasi Karyawan:**

   Prinsip ini menggarisbawahi pentingnya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat cenderung lebih berkomitmen dan memiliki perasaan kepemilikan terhadap hasil keputusan.

3. **Pengembangan Karyawan:**

   Prinsip ini mengacu pada upaya organisasi untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan potensi mereka. Ini termasuk pelatihan, pengembangan karier, dan pembelajaran berkelanjutan.

4. **Transparansi dan Komunikasi:**

   Komunikasi yang jelas dan transparan antara manajemen dan karyawan adalah prinsip yang penting. Karyawan harus diberi

informasi yang cukup tentang kebijakan, tujuan, dan perubahan dalam organisasi.

5. **Pengakuan dan Penghargaan:**

   Prinsip ini menekankan pentingnya mengakui dan menghargai kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi. Penghargaan dan insentif dapat memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik.

6. **Budaya Organisasi yang Positif:**

   Menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung adalah prinsip penting dalam MSDM. Ini mencakup nilai-nilai, norma, dan sikap yang mendukung produktivitas, kolaborasi, dan kepuasan karyawan.

7. **Kepemimpinan yang Berkualitas:**

   Kepemimpinan yang efektif adalah prinsip utama dalam MSDM. Pemimpin yang baik harus menjadi role model, memotivasi, memberikan umpan balik, dan mengarahkan karyawan menuju pencapaian tujuan.

8. **Kepatuhan Hukum dan Etika:**

   Prinsip ini menuntut bahwa organisasi dan MSDM harus mematuhi semua peraturan dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Selain itu, etika dalam pengelolaan tenaga kerja harus dijunjung tinggi.

9. **Kepemimpinan Berdasarkan Bukti (*Evidence-Based Leadership*):**

   Prinsip ini menekankan pengambilan keputusan yang didukung oleh data dan bukti. MSDM modern semakin mengandalkan analisis data untuk memahami dan mengelola tenaga kerja.

10. **Fleksibilitas dan Responsibilitas:**

    Organisasi perlu bersikap fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Responsibilitas

terhadap kebutuhan karyawan dan perubahan dalam kebijakan juga sangat penting.

11. **Kualitas Hidup Kerja (*Quality of Work Life*):**

    Prinsip ini menyoroti pentingnya menciptakan kondisi kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

12. **Efisiensi dan Produktivitas:**

    MSDM harus mendukung upaya untuk mencapai efisiensi dan produktivitas yang lebih tinggi dalam organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal.

Prinsip-prinsip ini membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan sambil menjaga kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Praktik MSDM yang baik didasarkan pada pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip ini.

H. Metode Pendekatan MSDM

Metode pendekatan MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah seperangkat pendekatan, teori, dan konsep yang digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia di sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan mengelola tenaga kerja secara efektif. MSDM merupakan bagian penting dari manajemen umum dalam organisasi, dan ada beberapa pendekatan yang digunakan dalam praktik MSDM. Berikut adalah beberapa metode pendekatan MSDM yang umum digunakan:

1. Pendekatan Sistem: Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sistem yang kompleks, di mana berbagai elemen saling terkait. MSDM memandang tenaga kerja sebagai salah satu elemen kunci dalam sistem ini. Pendekatan ini menekankan pentingnya mengintegrasikan MSDM dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan.

2. Pendekatan Perilaku: Pendekatan ini berfokus pada perilaku individu dalam organisasi. Ini mencakup manajemen kinerja, motivasi, komunikasi, dan pengembangan keterampilan karyawan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan dengan memahami dan mengelola perilaku mereka.
3. Pendekatan Sumber Daya Manusia Strategis (SDMS): Pendekatan ini menekankan pentingnya mengintegrasikan MSDM dengan strategi bisnis organisasi. SDMS memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Ini melibatkan perencanaan strategis sumber daya manusia, pengembangan kepemimpinan, dan pengelolaan bakat untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.
4. Pendekatan Kualitas Hidup Kerja: Pendekatan ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kualitas hidup kerja yang baik. Ini mencakup aspek-aspek seperti keseimbangan kerja-hidup, keadilan dalam kompensasi, dan promosi kesejahteraan karyawan. Fokusnya adalah menciptakan kondisi yang membuat karyawan merasa puas dan berkinerja baik.
5. Pendekatan Manajemen Internasional Sumber Daya Manusia: Pendekatan ini relevan bagi organisasi yang beroperasi secara internasional atau memiliki karyawan dari berbagai budaya dan latar belakang. Ini melibatkan pemahaman tentang perbedaan budaya, hukum ketenagakerjaan internasional, dan manajemen keragaman untuk mengelola karyawan dengan efektif di lingkungan global.
6. Pendekatan Etis: Pendekatan ini menekankan praktik-praktik MSDM yang etis, termasuk perlakuan yang adil terhadap karyawan, kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini mencakup pengelolaan konflik kepentingan, pematuhan terhadap standar etika, dan dukungan terhadap keberlanjutan.

7. Pendekatan Teknologi Informasi: Dalam era digital, teknologi informasi berperan penting dalam MSDM. Pendekatan ini mencakup penggunaan perangkat lunak HRM (Human Resource Management) untuk mengotomatisasi tugas-tugas administratif, analisis data untuk pengambilan keputusan, dan sistem e-learning untuk pengembangan karyawan.

Setiap organisasi mungkin memilih dan menggabungkan pendekatan MSDM yang sesuai dengan tujuan, ukuran, dan kebutuhan unik mereka. Penting bagi manajemen untuk memahami pendekatan ini dan menerapkannya dengan bijak untuk mencapai keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi mereka.

Selain pendekatan yang telah disebutkan sebelumnya, masih ada beberapa pendekatan lain dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dapat digunakan oleh organisasi, tergantung pada konteks dan tujuannya. Berikut adalah beberapa pendekatan tambahan dalam MSDM:

1. Pendekatan Kepemimpinan Transformasional: Pendekatan ini menekankan peran pemimpin dalam mengubah budaya dan kinerja organisasi dengan memotivasi dan menginspirasi karyawan. Pemimpin transformasional cenderung menciptakan visi yang kuat, memfasilitasi perubahan, dan mempromosikan inovasi.
2. Pendekatan Pengembangan Karyawan: Fokus utama pendekatan ini adalah pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Ini melibatkan perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan, serta program mentoring dan pembinaan.
3. Pendekatan Analitik dan Big Data: Dalam era informasi, organisasi semakin mengandalkan data untuk mengambil keputusan MSDM yang lebih baik. Pendekatan ini melibatkan penggunaan analitik data untuk mengidentifikasi tren, mengukur kinerja, dan meramalkan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

4. Pendekatan Fleksibilitas Kerja: Pendekatan ini mengakui pentingnya fleksibilitas dalam cara kerja dan pengaturan tenaga kerja. Ini mencakup opsi seperti kerja jarak jauh, kerja fleksibel, dan penggunaan tenaga kerja sementara atau kontrak.
5. Pendekatan Kesejahteraan Karyawan: Fokus utama pendekatan ini adalah pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Ini melibatkan program-program kesehatan, dukungan psikologis, dan perhatian terhadap keseimbangan kerja-hidup.
6. Pendekatan Keamanan Kerja dan Kepatuhan: Dalam industri yang berisiko tinggi atau yang memiliki peraturan ketat, pendekatan ini berfokus pada menjaga keamanan dan memastikan kepatuhan organisasi terhadap peraturan ketenagakerjaan dan peraturan lainnya.
7. Pendekatan Penggajian dan Manfaat: Pendekatan ini mencakup perencanaan kompensasi, penggajian, dan manfaat karyawan. Ini termasuk pengembangan program penggajian yang adil dan menarik serta manfaat tambahan seperti asuransi kesehatan, pensiun, dan insentif lainnya.
8. Pendekatan Kepemilikan Karyawan: Pendekatan ini melibatkan karyawan dalam kepemilikan atau keputusan penting dalam organisasi. Ini bisa berupa program saham karyawan atau struktur kepemilikan yang memberikan karyawan peran dalam pengambilan keputusan.
9. Pendekatan Diversifikasi: Pendekatan ini fokus pada menciptakan tenaga kerja yang beragam dari segi jenis kelamin, etnisitas, latar belakang budaya, dan lain-lain. Ini mempromosikan inklusi, kesetaraan, dan manajemen keragaman.

Organisasi dapat memilih dan mengkombinasikan berbagai pendekatan MSDM ini sesuai dengan konteks dan tujuan mereka. Pendekatan yang efektif akan bervariasi tergantung pada jenis bisnis, budaya perusahaan, dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk terus

mengikuti perkembangan tren dan praktik terbaik dalam MSDM untuk mencapai keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia.

I. Perbedaan Antara SDM Tradisional dan SDM Moderen

Perbedaan antara SDM (Sumber Daya Manusia) tradisional dan SDM modern terletak pada pendekatan, proses, teknologi, dan pemahaman tentang peran sumber daya manusia dalam organisasi. Berikut adalah beberapa perbedaan utama antara keduanya:

1. **Pendekatan:**
   - SDM Tradisional: Pendekatan tradisional cenderung bersifat hierarkis dan berorientasi pada tugas. Fokus utamanya adalah pada administrasi personalia, penggajian, dan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan.
   - SDM Modern: SDM modern lebih berfokus pada strategi bisnis dan pengembangan organisasi. Ini lebih berperan sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan organisasi.
2. **Proses Rekrutmen dan Seleksi:**
   - SDM Tradisional: Proses rekrutmen dan seleksi cenderung bersifat manual, dengan penggunaan aplikasi kertas, wawancara langsung, dan sedikit penggunaan teknologi.
   - SDM Modern: SDM modern menggunakan teknologi untuk menyederhanakan proses rekrutmen, seperti aplikasi daring, analisis data, dan penggunaan algoritma untuk mencocokkan kandidat dengan pekerjaan yang sesuai.
3. **Manajemen Kinerja:**
   - SDM Tradisional: Evaluasi kinerja seringkali dilakukan sekali setahun dalam bentuk penilaian kinerja formal, yang dapat menghambat respons cepat terhadap masalah kinerja.

- SDM Modern: SDM modern lebih cenderung mengadopsi pendekatan berkelanjutan terhadap manajemen kinerja, dengan umpan balik dan evaluasi terus-menerus. Ini juga dapat melibatkan penggunaan perangkat lunak manajemen kinerja yang mendukung pemantauan kinerja secara real-time.

4. **Pengembangan Karyawan:**

- SDM Tradisional: Pelatihan dan pengembangan seringkali dianggap sebagai biaya tambahan dan tidak mendalam. Ini mungkin terbatas pada pelatihan teknis saja.
- SDM Modern: SDM modern melihat pengembangan karyawan sebagai investasi strategis. Ini mencakup pengembangan keterampilan teknis dan soft skills, pengembangan kepemimpinan, dan rencana karir yang lebih terstruktur.

5. **Teknologi:**

- SDM Tradisional: Penggunaan teknologi dalam SDM tradisional terbatas. Proses administratif dan pelaporan seringkali dilakukan secara manual atau dengan perangkat lunak yang terbatas.
- SDM Modern: SDM modern sangat bergantung pada teknologi. Ini mencakup penggunaan perangkat lunak HRM (Human Resource Management), analitik data, aplikasi seluler, dan platform kolaboratif untuk memfasilitasi komunikasi dan kerja tim.

6. **Kultur Organisasi:**

- SDM Tradisional: Kultur organisasi mungkin lebih kaku dan hierarkis, dengan sedikit inovasi atau partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
- SDM Modern: SDM modern mendorong budaya organisasi yang lebih terbuka, inklusif, dan inovatif, di mana

karyawan diberdayakan untuk berkontribusi pada perubahan dan inovasi.

7. **Fokus pada Kesejahteraan Karyawan:**
   - SDM Tradisional: Fokus pada kesejahteraan karyawan mungkin terbatas pada aspek kompensasi dan manfaat saja.
   - SDM Modern: SDM modern lebih peduli terhadap kesejahteraan fisik dan mental karyawan, termasuk keseimbangan kerja-hidup, dukungan kesehatan mental, dan program kesejahteraan yang komprehensif.

Perbedaan ini mencerminkan evolusi peran SDM dari administratif menjadi mitra strategis dalam organisasi modern. Organisasi yang mengadopsi praktik-praktik SDM modern biasanya lebih fleksibel, responsif, dan mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis dengan lebih baik.***

BAB 2

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia ((*human resources planning*) adalah elemen utama dalam menjalankan organisasi yang efisien dan berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, perencanaan SDM bukan hanya sekadar tugas rutin, tetapi sebuah strategi penting untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam bab ini, kita akan memandang lebih dekat pentingnya perencanaan SDM, serta bagaimana praktik terbaik dalam perencanaan SDM dapat memberikan kontribusi signifikan dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Perencanaan SDM melibatkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan, pengembangan rencana tindakan yang komprehensif, dan pelaksanaan strategi-strategi tersebut dengan bijak. Dari pengidentifikasian kekurangan keterampilan hingga pemilihan metode rekrutmen yang efektif, perencanaan SDM memiliki dampak yang luas dan langsung pada daya saing organisasi.

A. Analisis Kebutuhan SDM

Analisis kebutuhan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah proses untuk mengidentifikasi dan memahami kebutuhan organisasi dalam hal

tenaga kerja atau personel yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan visi perusahaan. Analisis ini merupakan langkah penting dalam manajemen SDM karena membantu organisasi untuk merencanakan, merekrut, mengembangkan, dan mengelola sumber daya manusia dengan efektif. Berikut adalah langkah-langkah dalam melakukan analisis kebutuhan SDM:

1. **Identifikasi Tujuan Organisasi:**

   Pertama, identifikasi tujuan, misi, dan strategi organisasi. Pahami dengan baik apa yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka pendek dan panjang.

2. **Analisis Jabatan dan Pekerjaan:**

   Identifikasi jenis pekerjaan dan jabatan yang ada dalam organisasi. Deskripsikan tugas-tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan untuk masing-masing pekerjaan.

3. **Identifikasi Kebutuhan Kualifikasi:**

   Tentukan kualifikasi pendidikan, pengalaman, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk setiap jabatan. Ini bisa melibatkan penggunaan standar industri atau regulasi yang berlaku.

4. **Evaluasi Karyawan yang Ada:**

   Tinjau kompetensi dan kinerja karyawan yang sudah ada dalam organisasi. Bandingkan kompetensi mereka dengan kebutuhan yang telah diidentifikasi.

5. **Tinjauan Gap (Kesenjangan):**

   Bandingkan kebutuhan SDM yang diidentifikasi dengan sumber daya manusia yang tersedia saat ini. Identifikasi kesenjangan atau perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM.

6. **Perencanaan Pengembangan SDM:**

   Setelah mengidentifikasi kesenjangan, buat rencana pengembangan SDM untuk mengisi kekurangan tersebut. Ini

bisa melibatkan pelatihan, rekrutmen, promosi, atau perubahan dalam struktur organisasi.

7. **Rencana Rekrutmen dan Seleksi:**

   Jika diperlukan, buat rencana rekrutmen dan seleksi untuk menarik karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan SDM yang telah diidentifikasi.

8. **Monitoring dan Evaluasi:**

   Terus pantau dan evaluasi pelaksanaan rencana SDM. Pastikan bahwa organisasi selalu memiliki SDM yang sesuai dengan kebutuhan.

9. **Penyesuaian:**

   Selama berjalannya waktu, organisasi dapat mengalami perubahan dalam tujuan dan kebutuhan SDM. Oleh karena itu, perlu untuk terus-menerus meninjau dan menyesuaikan analisis kebutuhan SDM.

Analisis kebutuhan SDM membantu organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif, menghindari kesenjangan kompetensi, dan mencapai tujuan strategisnya dengan lebih baik. Hal ini juga memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang tepat pada tempatnya untuk menghadapi tantangan masa depan.

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan (Hasibuan, 2005:250). Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Dengan demikian, dalam rencana SDM seyogyanya ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar.

Berikut adalah komponen dan langkah-langkah dalam perencanaan SDM:

1. **Identifikasi Kebutuhan SDM:**

   Identifikasi kebutuhan sumber daya manusia berdasarkan tujuan dan strategi organisasi. Ini mencakup pengukuran jumlah, jenis, dan kualitas karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2. **Analisis Jabatan dan Kompetensi:**

   Analisis jabatan dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi atau peran dalam organisasi. Ini melibatkan penentuan tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan keterampilan yang dibutuhkan.

3. **Penyusunan Rencana SDM:**

   Berdasarkan analisis kebutuhan SDM, buat rencana jangka panjang dan pendek untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Ini mencakup strategi rekrutmen, pengembangan, promosi, dan pemutusan hubungan kerja.

4. **Rekrutmen dan Seleksi:**

   Melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan sesuai dengan rencana SDM. Identifikasi kandidat yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan.

5. **Pengembangan SDM:**

   Menerapkan program pengembangan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan yang ada. Ini membantu organisasi dalam menciptakan karyawan yang lebih kompeten.

6. **Evaluasi Kinerja:**

   Melakukan evaluasi kinerja teratur untuk menilai sejauh mana karyawan mencapai target dan tujuan kerja. Ini juga membantu

dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan.

7. **Manajemen Kinerja:**

   Menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif untuk memberikan umpan balik kepada karyawan, merencanakan pengembangan karir, dan mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi untuk promosi atau penghargaan.

8. **Perencanaan Kesinambungan:**

   Merencanakan keberlanjutan tenaga kerja dengan mempertimbangkan pensiun, promosi, pemutusan hubungan kerja, dan perubahan lain dalam organisasi.

9. **Pengukuran dan Analisis:**

   Mengukur dan menganalisis efektivitas strategi dan kebijakan SDM yang diterapkan. Lakukan perbaikan berdasarkan temuan ini.

10. **Penyesuaian:**

    Selalu meninjau dan sesuaikan rencana SDM sesuai dengan perubahan dalam organisasi, lingkungan bisnis, atau kebijakan.

Perencanaan SDM adalah komponen kunci dalam manajemen SDM yang membantu organisasi untuk mengelola sumber daya manusia mereka dengan efektif, memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kompetensi karyawan, serta mencapai tujuan dan visi perusahaan dengan lebih baik. Ini juga berkontribusi pada meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan karyawan. Dengan demikian, maka tujuan perencanaan SDM, yaitu:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannnya

3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Sebagai pedoman dalam melakukan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
5. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan singkronisasi sehingga produktifitas kerja meningkat.
6. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan (Hasibuan, 2005:250).

Adapun unsur-unsur dari perencanaan strategis dan kemungkinan dampaknya terhadap perencanaan SDM antara lain adalah (Tim MSDM, 2009:18-19):

1. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal, Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah yang berhubungan dengan bentuk bisnis perusahaan, termasuk mengapa perusahaan didirikan? Apa kontribusi perusahaan pada SDM? Apa motif dari pemilik atau manajer ketika mendirikan perusahaan?
2. Mengkaji kondisi lingkungan, dalam hal ini akan timbul pertanyaan: Perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya dan politik apa yang kemungkinan akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan?, Bagaimana dengan suplai SDM?, Bagaimana kemungkinan meningkatnya tuntutan hukum tentang kebijakan perusahaan di kemudian hari? Bagaimana perusahaan menghadapi derasnya perubahan teknologi? Sudahkan diperhitungkan kekuatan, strategi dan kelemahan pesaing, bahkan strategi perusahaan lain yang akan mempengaruhi arah bisnis perusahaan di masa mendatang?
3. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pertanyaan yang mungkin timbul di sini adalah: Faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan?, Faktor-faktor apa yang kemungkinan dapat menjadi penghalang dalam menentukan

alternatif pilihan atau tindakan? Faktor-faktor SDM apa yang kemungkinan akan menjadi penghambat atau merintangi perencanaan strategi (usia, gaji, kurangnya promosi)?

4. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan, dalam ini akan timbul pertanyaan penting lainnya: Apa tujuan pemasarannya? Bagaimana proyeksi laba, serta kapan investasi akan kembali? Apa dasar perhitungan penentuan target tersebut? Bagaimana pola marketingnya? Siapa segmen pasarnya?
5. Menyusun strategi akhir, penting mendapatkan jawaban atas pertanyaan- pertanyaan berikut ini: Program-program apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional tersebut? Pertanyaan-pertanyaan di sini lebih fokus untuk mempertajam pada pertanyaan-pertanyaan terdahulu dengan pemanfaatan SDM yang benar dan berkualitas.

C. Pembuatan Rencana SDM

Pembuatan rencana SDM adalah langkah kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan penyusunan strategi dan tindakan untuk mengelola tenaga kerja dalam organisasi. Berikut adalah panduan langkah demi langkah tentang bagaimana membuat rencana SDM yang efektif:

1. **Pahami Tujuan dan Strategi Organisasi:**

   Langkah pertama adalah memahami dengan baik tujuan, misi, dan strategi organisasi. Rencana SDM harus selaras dengan visi dan tujuan jangka panjang perusahaan.

2. **Identifikasi Kebutuhan SDM:**

   Analisis kebutuhan SDM dengan mengidentifikasi jumlah, jenis, dan kompetensi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Pertimbangkan juga perubahan yang mungkin terjadi dalam waktu dekat.

3. **Tentukan Kebutuhan Pengembangan Karyawan:**

Identifikasi area di mana karyawan perlu pengembangan keterampilan, pengetahuan, atau kompetensi tambahan untuk mendukung tujuan perusahaan.

4. **Pengukuran Kinerja Karyawan:**

   Tinjau kinerja karyawan saat ini melalui evaluasi kinerja. Identifikasi karyawan yang berkinerja tinggi yang dapat dipromosikan atau diberikan tanggung jawab tambahan.

5. **Rekrutmen dan Seleksi:**

   Jika ada kekurangan karyawan dalam organisasi, buat strategi rekrutmen dan seleksi untuk menarik dan memilih individu yang sesuai dengan kebutuhan.

6. **Pengembangan Karyawan:**

   Buat program pengembangan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang ada.

7. **Pengelolaan Kinerja:**

   Implementasikan sistem manajemen kinerja yang efektif, termasuk penetapan sasaran, umpan balik berkala, dan penilaian kinerja.

8. **Pensiun dan Kesinambungan:**

   Perencanakan pensiun dan suksesi untuk mengatasi pemutusan hubungan kerja karyawan yang akan pensiun dan memastikan ada sumber daya yang siap mengisi posisi tersebut.

9. **Rencana Kompensasi dan Manfaat:**

   Tentukan rencana kompensasi dan manfaat yang akan membantu mempertahankan dan memotivasi karyawan yang ada serta menarik karyawan baru.

10. **Kebijakan dan Prosedur SDM:**

    Pastikan kebijakan dan prosedur SDM yang diperlukan telah dibuat atau diperbarui agar sesuai dengan rencana SDM.

11. **Pembuatan Rencana Tindakan:**

    Buat rencana tindakan yang merinci langkah-langkah spesifik yang akan diambil untuk mencapai tujuan SDM yang telah ditetapkan.

12. **Pengukuran dan Pemantauan:**

    Tetapkan indikator kinerja dan metrik untuk mengukur keberhasilan rencana SDM. Lakukan pemantauan dan evaluasi teratur.

13. **Penyesuaian dan Perbaikan:**

    Selalu siap untuk menyesuaikan rencana SDM jika ada perubahan dalam organisasi, perubahan pasar, atau perubahan dalam lingkungan bisnis.

14. **Komunikasi dan Pelibatan Karyawan:**

    Komunikasikan rencana SDM kepada semua karyawan dan libatkan mereka dalam prosesnya. Pastikan mereka memahami peran mereka dalam pencapaian tujuan SDM.

Rencana SDM yang efektif harus bersifat fleksibel, responsif terhadap perubahan, dan terus-menerus dievaluasi dan ditingkatkan. Hal ini akan membantu organisasi untuk memiliki SDM yang sesuai dengan kebutuhan, mencapai tujuan, dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

D. Teknik Perencanaan SDM

Teknik-teknik perencanaan SDM terbagi atas dua, yaitu secara non ilmiah dan ilmiah. Teknik non-ilmiah, diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaannya saja. Perencanaan SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas SDM tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya, akan timbul mismanajemen dan pemborosan yang akhirnya akan merugikan perusahaan.

Sedangkan teknik ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dan data, informasi dan peramalan-peramalan (forecasting) dan perencanaan yang baik. Perencanaan SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada teknik ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar (Tim MSDM, 2009:30).

E. Prakiraan/Ramalan Sumber Daya Manusia

Fungsi prakiraan/ramalan SDM adalah untuk memprediksi kebutuhan SDM di masa mendatang. Prakiraan ini terbagi 2 (dua), yaitu: (1) Prakiraan Suplai SDM eksternal dan internal, dan (2) Prakiraan kebutuhan SDM eksternal dan internal (Tim MSDM, 2009:31-32).

Kedua prakiraan ini harus dilakukan terpisah karena masing-masing mempunyai asumsi yang berbeda dan bergantung pada faktor-faktor yang berbeda pula.

1. Prakiraan Suplai SDM Eksternal Dan Internal

Prakiraan suplai internal bergantung pada kondisi di dalam organisasi seperi umur para pekerja, pergantian pekerja, maupun pengangkatan pegawai baru. Kedua prakiraan kebutuhan eksternal dan internal sangat bergantung pada faktor-faktor bisnis (seperti jumlah penjualan). Prakiraan kebutuhan eksternal dan internal juga bergantung pada kondisi-kondisi, lainnya seperti kondisi ekonomi lokal maupun dunia dan sebagainya.

Prakiraan suplai SDM sangat penting untuk suatu bidang tertentu dan kebutuhan atas SDM tersebut di masa mendatang. Tiap organisasi perlu untuk memprediksi pasar SDM eksternal guna menghindari adanya kekurangan atau kelebihan pegawai.

Dalam memprediksi suplai SDM internal di masa mendatang penting untuk mengetahui suplai SDM internal saat ini. Dalam memprediksi suplai manajer di masa mendatang, sebuah organisasi.

dapat melakukan "Rencana Manajemen Suksesi". Proses untuk menyusun rencana suksesi tersebut termasuk menetapkan jangka waktu perencanaan, mengidentifikasi kandidat potensial untuk posisi strategis dan kebutuhan pengembangan karier, mengevaluasi kinerja pekerja, kesiapan promosi, dan menyelaraskan antara target pekerja dan perusahaan.

Salah satu cara memprediksi suplai SDM internal adalah dengan menggunakan alur/trend "Analisa Markov" yang mendasarkan data statistik. Analisis ini menggunakan alur/trend pergantian/transisi pekerja sebelumnya (5-10 tahun) untuk memprediksi alur/trend di masa mendatang.

	Probabilitas Pergantian/Perubahan				
	P	**M**	**S**	**J**	**EXIT**
Partner	0,8				0,20
Manajer	0,1	0,7			0,20
Senior		0,05	0,80		
Yunior			0,15	0,65	0,20

Dari contoh di atas, manajemen perusahaan memprediksi bahwa 10% manajer akan mendapat promosi menjadi partner, 70% akan tetap di perusahaan, dan 20% akan mengundurkan diri.

2. Prakiraan Kebutuhan SDM Eksternal Dan Internal

Memprediksi kebutuhan SDM mendatang lebih subyektif dari pada suplai SDM tersebut, seperti perubahan perilaku konsumen, keadaan ekonomi nasioanal maupun internasional dan Peraturan Pemerintah. Beberapa cara untuk memprediksikebutuhan SDM adalah "Teknik Delphi" (subyektif) dan "Analisis Trend" (statistik).

Teknik Delphi memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan konsesus antara para manajer (dari lini sampai manajer senior) yang memiliki keahlian dan informasi mengenai faktor-faktor, baik eksternal maupun internal , yang dapat mempengaruhi kebutuhan SDM internal.

Tenaga konsultan juga dapat dipergunakan untuk membantu proses prakiraan tersebut, sedangkan Analisis Trend memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan faktor-faktor bisnis yang sangat berdampak pada kebutuhan SDM yang akan datang. Faktor-faktor tersebut diukur relasi/ hubungannya dengan jumlah SDM yang digunakan dalam bentuk data statistik dan menggunakannya sebagai bahan prediksi.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam Analisis Trend adalah sebagai berikut:

1. Menentukan faktor bisnis yang mempunyai relasi terhadap kebutuhan SDM.
2. Mengumpulkan data statistik dari faktor-faktor tersebut.
3. menghitung produktivitas pekerja (output rata-rata per individu dalam 1tahun).
4. Menentukan trend produktivitas pekerja.
5. melakukan revisi atas trend tersebut jika diperlukan.
6. memproyeksikan trend tersebut ke depan (Tim MSDM, 2009:32).

Hasil prakiraan/ramalan akan kebutuhan SDM harus diimple-mentasikan dalam rencana-rencana kerja termasuk rekruitmen, proses seleksi, training, rotasi kerja, dan berbagai aktivitas pengembangan karir lainnya.

F. Peran Strategis Perencanaan SDM dalam Organisasi

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Ini karena SDM merupakan salah satu aset terpenting dalam mencapai tujuan dan visi organisasi. Berikut ini adalah beberapa peran strategis perencanaan SDM dalam organisasi:

1. Mengintegrasikan SDM dengan Strategi Organisasi: Perencanaan SDM membantu organisasi mengintegrasikan

fungsi SDM dengan strategi bisnisnya. Ini berarti mengidentifikasi kebutuhan SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi, seperti ekspansi bisnis, diversifikasi, atau perubahan pasar.

2. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja: Dengan merencanakan SDM yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang terampil, terlatih, dan kompeten. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas produk atau layanan yang disediakan.
3. Membantu dalam Pengambilan Keputusan: Perencanaan SDM memberikan data dan informasi yang relevan kepada manajemen untuk pengambilan keputusan strategis. Misalnya, data tentang kebutuhan pelatihan, promosi internal, atau rekrutmen eksternal dapat digunakan untuk merancang kebijakan yang sesuai.
4. Mengidentifikasi Kekurangan dan Keterampilan yang Diperlukan: Perencanaan SDM membantu organisasi mengidentifikasi kekurangan dalam keterampilan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan saat ini. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan program pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan.
5. Meningkatkan Retensi Karyawan: Dengan perencanaan SDM yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan karyawan, seperti pengembangan karir dan rencana kesejahteraan. Ini dapat meningkatkan retensi karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi biaya penggantian dan meningkatkan kontinuitas organisasi.
6. Menyelaraskan Budaya Organisasi: Perencanaan SDM juga membantu organisasi dalam menyelaraskan budaya dan nilai-nilai organisasi dengan kebijakan dan praktik SDM. Hal ini penting untuk memastikan bahwa karyawan merasa terlibat dan terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

7. Menghadapi Perubahan Eksternal: Organisasi yang memiliki perencanaan SDM yang baik lebih siap menghadapi perubahan eksternal seperti perubahan pasar, teknologi, atau regulasi. Mereka dapat dengan cepat menyesuaikan tenaga kerja mereka untuk memenuhi tuntutan baru.
8. Meningkatkan Efisiensi Biaya: Dengan merencanakan SDM dengan cermat, organisasi dapat menghindari pemborosan biaya, seperti rekrutmen yang tidak perlu atau kelebihan karyawan. Ini membantu meningkatkan efisiensi dan profitabilitas organisasi.

Dengan demikian, perencanaan SDM bukan hanya tugas operasional, tetapi juga merupakan elemen strategis yang krusial dalam mencapai keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan bagi organisasi.

G. Sistim Informasi dalam Perencanaan SDM

Sistem informasi Perencanaan SDM merupakan sebuah metode organisasi untuk mengumpulkan, memelihara, menganalisa, dan melaporkan informasi tenaga kerja dan pekerjaannya. Manajer perusahaan membutuhkan data yang akurat, relevan, dan terkini dalam membuat suatu keputusan. Informasi yang disajikan harus sesuai dengan kebutuhan manajemen untuk mengambil keputusan strategis maupun operasional.

Sistem informasi Perencanaan SDM dapat dikembangkan pada komputer mikro *(microcomputer),* sehingga staf personalia dapat meng-akses dengan mudah semua data pegawai yang sangat membantu dalam mengatasi permasalahan personalia. Salah satu kegunaan Sistem Informasi Perencanaan SDM adalah untuk pengembangan inventaris SDM untuk perencanaan SDM, Sistem SDM terpadu mensyaratkan 2 (dua) jenis informasi sebelum rencana-rencana kerja dilaksanakan, yaitu:

1. Penilaian atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, pengalaman, danaspirasi karir atas pegawai yang ada.

2. Prakiraan atas kebutuhan Sumber Daya Manusia (Tim MSDM, 2009:29).

Informasi tersebut harus saling melengkapi satu sama lain, inventaris dari tenaga ahli yang tersedia saat ini tidak berfungsi untuk tujuan perencanaan, kecuali informasi tersebut dianalisis untuk kebutuhan mendatang. Sebaliknya, prakiraan sumber daya tidak berguna kecuali informasi tersebut dapat dievaluasi berdasarkan suplai tenaga kerja secara internal dalam saat ini maupun saat mendatang. Hanya pada keadaan tersebut dapat dimulai rencana-rencana kerja untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang diperkirakan akan muncul.

Kegunaan utama inventaris SDM harus ditetapkan diawal pengembangan konsep perencanaan SDM. Beberapa tujuan yang lazim atas inventaris SDM adalah mengidentifikasi kandidat untuk promosi, rencana suksesi Manajemen, penugasan khusus, rotasi kerja, training, rencana kompensasi, perencanaan karir, maupun analisis organisasi.

Laporan SDM harus menyajikan informasi yang dianggap perlu saja dalam membuat suatu keputusan manajeman. Laporan ini terbagi atas tiga hal, yaitu:

1. Laporan Operasional yang digunakan dalam manajemen harian
2. Laporan Peraturan yang disyaratkan oleh Pemerintah.
3. Laporan Analisis yang digunakan untuk analisis riset/penelitian (Tim MSDM, 2009:30)

H. Peran Teknologi dalam Perencanaan SDM

Teknologi memainkan peran yang sangat penting dalam perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di berbagai cara. Dalam era digital saat ini, teknologi telah mengubah cara organisasi merencanakan, mengelola, dan mengoptimalkan tenaga kerja mereka. Berikut adalah beberapa peran teknologi dalam perencanaan SDM:

1. **Pengelolaan Data Karyawan**: Teknologi memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mengelola

data karyawan dengan lebih efisien. Sistem manajemen SDM (HRMS) dan perangkat lunak manajemen SDM mengintegrasikan informasi seperti data pribadi, riwayat pekerjaan, pelatihan, dan kinerja karyawan dalam satu platform, membuatnya lebih mudah diakses dan dikelola.

2. **Analisis Data**: Teknologi memungkinkan organisasi untuk menganalisis data karyawan dengan lebih mendalam. Analisis data ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi tren, pola perilaku, dan indikator kinerja yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan SDM yang lebih baik.
3. **Rekrutmen dan Seleksi**: Perangkat lunak rekrutmen dapat membantu organisasi dalam pencarian, seleksi, dan perekrutan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan kriteria organisasi. Alat ini dapat menggunakan analisis data untuk mencocokkan kandidat dengan pekerjaan yang paling sesuai.
4. **Pelatihan dan Pengembangan**: Teknologi memungkinkan organisasi untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan secara online, yang dapat diakses oleh karyawan dari berbagai lokasi. Sistem manajemen pelatihan (LMS) memungkinkan organisasi untuk melacak kemajuan dan hasil pelatihan karyawan.
5. **Manajemen Kinerja**: Perangkat lunak manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk mengukur, melacak, dan memantau kinerja karyawan secara terus-menerus. Hal ini mempermudah pengelolaan tujuan, umpan balik, dan perencanaan karir.
6. **Analytics Prediktif**: Teknologi analitik prediktif menggunakan data karyawan untuk memprediksi kebutuhan SDM di masa depan. Ini membantu organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia jangka panjang dan identifikasi potensi risiko atau kekurangan keterampilan di masa mendatang.
7. **Meningkatkan Keterlibatan Karyawan**: Aplikasi dan platform berbasis teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan

keterlibatan karyawan melalui komunikasi yang lebih efisien, umpan balik real-time, dan akses mudah ke informasi tentang manfaat, kebijakan, dan kesempatan pengembangan.

8. **Evaluasi Kinerja Organisasi**: Teknologi memungkinkan organisasi untuk mengukur dampak strategi SDM pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini melibatkan pemantauan indikator kinerja kunci (KPI) yang berkaitan dengan tenaga kerja.
9. **Keamanan Data**: Dalam pengelolaan data pribadi dan sensitif karyawan, teknologi juga memainkan peran penting dalam menjaga keamanan dan kepatuhan dengan peraturan privasi data seperti GDPR atau HIPAA.

Dengan menggunakan teknologi yang tepat, perencanaan SDM menjadi lebih efisien, efektif, dan responsif terhadap perubahan. Ini juga memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia mereka untuk mencapai tujuan strategis mereka. ***

Mata pencaharian paling afdhal adalah berjualan dengan penuh kebajikan dan dari hasil keterampilan tangan

(HR. Al-Bazzar dan Ahmad)

BAB 3

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua elemen penting dalam proses manajemen sumber daya manusia (SDM) yang memiliki peran krusial dalam kesuksesan sebuah organisasi. Bagaimana sebuah perusahaan mampu mengidentifikasi, menarik, dan memilih individu yang tepat untuk mengisi posisi-posisi kunci adalah faktor penentu utama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus mampu menjaga keunggulan kompetitifnya. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan memiliki tim yang berkualitas tinggi. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi yang efektif menjadi sangat penting.

Rekrutmen adalah langkah awal dalam proses membangun tim yang kuat. Ini melibatkan identifikasi calon potensial yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan nilai-nilai yang sesuai dengan budaya organisasi. Sebaliknya, seleksi adalah tahap di mana perusahaan memilih kandidat terbaik dari pelamar yang telah diidentifikasi. Seleksi harus mempertimbangkan berbagai faktor, seperti kemampuan teknis, keterampilan interpersonal, dan potensi untuk berkembang dalam peran tersebut.

A. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses manajemen sumber daya manusia yang merujuk pada serangkaian tindakan dan kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menarik, dan menaruh calon karyawan atau kandidat yang potensial dan berkualitas guna mengisi berbagai posisi atau pekerjaan yang ada dalam organisasi tersebut. Tujuan utama dari proses rekrutmen adalah untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi dengan individu yang memiliki kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan karakteristik yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang tersedia. Tujuan rekrutmen adalah juga menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik (Tim MSDM, 2009:45).

Setelah suatu perusahaan mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas departemen SDM adalah mengisi jabatan dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu. Pengisian jabatan-jabatan dengan SDM yang mempunyai pengetahuan dan keahlian serta sikap mental yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan termasuk salah satu kunci keberhasilan usaha.

Dengan SDM yang dapat menjalankan berbagai fungsinya akan menghasilkan kinerja perusahaan yang memberikan manfaat bagi perusahaan, masyarakat dan para karyawan itu sendiri. Salah satu fungsi MSDM yang khusus mendapatkan calon- calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan salah satunya melalui *recruitment.* Semuanya ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen SDM.

Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai altematif sebelum memutuskan rekrutmen. Alternatif terhadap rekrutmen antara lain, adalah: overtime, *subcontracting,*

temporary employees, dan *employee lesaing* yang penjelasannya berikut ini (Tim MSDM, 2009:44-45):

1. ***Overtime* (kerja lembur)**

   Metode yang barangkali paling banyak digunakan untuk menghadapi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja adalah melalui penggunaan tenaga kerja *overtime* atau kerja lembur. Metode ini dapat menolong baik pemberi kerja maupun para pekerja itu sendiri. Pemberi kerja dapat menerima manfaat dengan menghindari biaya rekrutmen, seleksi dan latihan. Para pekerja itu sendiri mendapatkan manfaat dengan menerima bayaran yang lebih tinggi.

2. ***Subcontracting***

   Walaupun kenaikan permintaan jangka penjang bagi barang-barang atau jasa- jasanya telah diantisipasi, suatu perusahaan dapat saja menentang penambahan karyawan. Sebaliknya perusahaan mungkin memilih mengontrakkan pekerjaanitu ke pihak lain *(subcontracting).* Pendekatan ini mempunyai penampilan spesial apabila subkontraktor kenyataannya mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa tertentu. Penerapan cara *subcontracting* ini kadang-kadang mempunyai manfaat yang besar bagi kedua belah pihak.

3. ***Temporary Employees***

   Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya diperkirakan 30 sampai 40% di atas total cost. Ini tidak termasuk antara lain biaya rekrutmen. Untuk menghindari biaya-biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan ini membantu Client dengan menangani beban kerja yang berlebihan. Mereka memberikan tugas pada pegawainya sendiri untuk kepentingan langganannya dan memenuhi kewajiban yang diberikan kepadanya oleh pemberi kerja. Dengan model ini

biaya-biaya rekrutmen, absensi, pergantian pegawai, pemberian manfaat kepadakaryawan dapat dihindari.

4. ***Employee* Leasing**

Salah satu alternatif terhadap rekrutmen yang sedang populer saat ini adalah *employee* leasing, Menggunakan pendekatan ini berarti suatu perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya. Suatu leasing *company* kemudian mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakan *(lease)* kembali kepada majikan semula, yangtelah menjadi *clientya.*

B. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen melibatkan langkah-langkah seperti pengumuman lowongan pekerjaan, pengumpulan aplikasi dari calon kandidat, penyaringan atau seleksi awal, wawancara, pengujian, dan penilaian terhadap kualifikasi dan kemampuan calon karyawan. Setelah seleksi, calon karyawan yang dipilih akan dipekerjakan dalam organisasi.

Rekrutmen dapat dilakukan secara internal, yaitu dengan memberikan kesempatan kepada karyawan yang sudah ada dalam organisasi untuk mengisi posisi yang kosong, atau secara eksternal, yaitu dengan mencari kandidat di luar organisasi melalui pengiklanan lowongan pekerjaan, perusahaan rekrutmen, situs web karir, dan metode lainnya.

Proses rekrutmen yang efektif adalah kunci untuk memastikan bahwa organisasi dapat mengisi posisi dengan individu yang tepat, yang akan berkontribusi pada keberhasilan dan pertumbuhan organisasi. Selain itu, rekrutmen yang baik juga dapat membantu membangun budaya kerja yang positif dan berkelanjutan serta meningkatkan moral dan motivasi karyawan.

Proses rekrutmen melibatkan serangkaian langkah-langkah dan kegiatan yang dirancang untuk mengidentifikasi, menarik, dan menilai

calon karyawan potensial untuk mengisi posisi yang ada dalam sebuah organisasi. Berikut adalah penjelasan langkah-langkah umum dalam proses rekrutmen:

1. Perencanaan Rekrutmen:

   Tahap awal proses rekrutmen melibatkan perencanaan yang matang. Organisasi harus merumuskan kebutuhan tenaga kerja, yaitu jenis pekerjaan yang perlu diisi, jumlah karyawan yang diperlukan, kualifikasi yang dibutuhkan, dan jadwal waktu yang diinginkan.

2. Pembuatan Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi:

   Organisasi membuat deskripsi pekerjaan yang mendetail untuk setiap posisi yang akan diisi. Deskripsi ini mencakup tugas-tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut. Spesifikasi pekerjaan juga diidentifikasi, yang mencakup karakteristik fisik dan non-fisik yang harus dimiliki oleh calon karyawan.

3. Pengumuman Lowongan Pekerjaan:

   Organisasi mengumumkan lowongan pekerjaan secara internal (bagi karyawan yang ada dalam organisasi) atau eksternal (ke publik) melalui berbagai media seperti situs web karir, portal pekerjaan, iklan dalam surat kabar, dan jejaring sosial. Pengumuman tersebut mencakup informasi tentang pekerjaan, persyaratan, cara mengajukan lamaran, dan tanggal batas pengajuan.

4. Penerimaan Lamaran:

   Calon kandidat mengajukan lamaran pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Organisasi akan mengumpulkan dan menyaring lamaran sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

5. Seleksi Awal:

Pada tahap ini, biasanya dilakukan penyaringan awal lamaran untuk mengidentifikasi calon yang memenuhi persyaratan dasar pekerjaan. Ini bisa melibatkan pemeriksaan dokumen lamaran, seperti CV dan surat lamaran.

6. Wawancara:

   Calon kandidat yang lolos seleksi awal akan diundang untuk wawancara. Wawancara bisa bersifat individu atau kelompok dan dilakukan oleh pihak HRD atau manajer yang relevan. Wawancara bertujuan untuk mengukur keterampilan interpersonal, kemampuan komunikasi, dan kesesuaian budaya.

7. Pengujian dan Asesmen:

   Beberapa organisasi dapat melibatkan tes tertulis, psikometri, atau uji keterampilan untuk menilai kemampuan teknis atau psikologis calon karyawan. Ini dapat membantu dalam menilai kemampuan calon secara lebih objektif.

8. Verifikasi Referensi:

   Organisasi dapat menghubungi referensi yang diberikan oleh calon kandidat untuk memverifikasi pengalaman kerja dan reputasi mereka.

9. Penawaran Pekerjaan:

   Setelah calon karyawan yang cocok telah diidentifikasi, organisasi akan membuat penawaran pekerjaan resmi, termasuk informasi tentang gaji, tunjangan, dan kondisi kerja lainnya.

10. Onboarding:

    Setelah calon karyawan menerima penawaran dan menerima pekerjaan, proses onboarding dimulai. Ini melibatkan orientasi, pelatihan awal, dan pengenalan terhadap budaya dan kebijakan organisasi.

11. Evaluasi Proses:

Setelah proses rekrutmen selesai, organisasi dapat melakukan evaluasi untuk memahami keefektifan strategi rekrutmen yang digunakan dan mengidentifikasi area yang dapat ditingkatkan di masa depan.

Proses rekrutmen ini dapat berbeda-beda antara organisasi, tergantung pada ukuran, industri, dan kebijakan perusahaan. Tujuannya adalah memastikan bahwa organisasi dapat mengisi posisi dengan calon karyawan yang memiliki kualifikasi dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

C. Proses Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan (Tim MSDM, 2009:50)

Seleksi adalah proses dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang melibatkan pengambilan keputusan untuk memilih calon karyawan atau kandidat yang paling cocok dan berkualifikasi untuk mengisi posisi atau pekerjaan tertentu dalam sebuah organisasi. Tujuan utama dari proses seleksi adalah untuk memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada.

Proses seleksi melibatkan serangkaian langkah dan metode yang dirancang untuk mengevaluasi calon karyawan secara obyektif. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam proses seleksi:

1. **Pengidentifikasian Kualifikasi**: Sebelum memulai proses seleksi, organisasi harus mengidentifikasi dengan jelas

kualifikasi dan kriteria yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu. Ini termasuk kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis, dan kualitas pribadi yang diinginkan.

2. **Pengumpulan Informasi**: Calon kandidat akan memberikan informasi tentang diri mereka melalui lamaran pekerjaan, CV, surat lamaran, dan referensi. Organisasi dapat juga melakukan wawancara, pengujian, dan asesmen untuk mengumpulkan lebih banyak informasi tentang calon.
3. **Wawancara**: Wawancara adalah salah satu metode seleksi yang umum digunakan. Dalam wawancara, calon kandidat bertemu dengan perwakilan organisasi dan menjawab pertanyaan tentang pengalaman, keterampilan, dan kompetensi mereka. Wawancara dapat bersifat individu atau kelompok.
4. **Pengujian**: Tes tertulis atau uji keterampilan teknis dapat digunakan untuk menilai kemampuan calon dalam bidang tertentu, seperti pengetahuan bahasa, kemampuan matematika, atau keterampilan komputer.
5. **Asesmen Psikologis**: Beberapa organisasi menggunakan asesmen psikologis untuk menilai aspek-aspek seperti kepribadian, motivasi, dan gaya kerja calon kandidat. Ini dapat membantu memahami bagaimana calon akan beradaptasi dengan budaya organisasi.
6. **Referensi**: Memeriksa referensi yang diberikan oleh calon kandidat adalah langkah penting dalam verifikasi pengalaman kerja dan reputasi mereka.
7. **Keputusan Seleksi**: Setelah mengumpulkan dan mengevaluasi semua informasi yang diperlukan, organisasi membuat keputusan tentang calon kandidat yang akan dipilih untuk mengisi posisi tersebut.
8. **Penawaran Pekerjaan**: Calon yang terpilih akan diberikan penawaran pekerjaan resmi, termasuk detail tentang gaji, tunjangan, dan kondisi kerja lainnya.

Proses seleksi yang baik memerlukan objektivitas, kesesuaian dengan hukum, dan keadilan dalam memperlakukan semua calon kandidat. Hal ini penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat mengisi posisi dengan individu yang memiliki kemampuan yang sesuai dan akan berkontribusi pada keberhasilan dan pertumbuhan organisasi. Selain itu, seleksi yang efektif juga dapat membantu mengurangi risiko kesalahan perekrutan dan memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang berkualitas tinggi yang mampu mencapai tujuannya.

Suatu seleksi tenaga kerja akan dapat terjadi dengan baik apabila empat komponen didalamnya telah dapat ditetapkan terlebih dahulu. Keempat komponen dalam suatu proses seleksi tersebut adalah :

1. **Kuantitas (jumlah) tenaga kerja yang dibutuhkan:** Yaitu Komponen utama yang pertama yang harus ditetapkan terlebih dahulu di dalam suatu proses seleksi adalah jumlah atau kuantitas tenaga kerja yang dibutuhkan. Jumlah ini dapat ditetapkan melalui analisa beban kerja dan kapasitas kerja (*work-load and work force analysis*). Dengan membandingkan beban kerja yang dihadapi, segala pencerminan dari *forcasting* penjualan yang akan dilakukan oleh perusahaan, dengan kapasitas kerja yang dimiliki oleh perusahaan dan tenaga kerja secara individual, akan dapat ditetapkan banyaknya tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan yang harus dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan. Secara rinci, dengan menggunakan analisa yang sama, dapat ditetapkan jumlah kebutuhan tenaga kerja untuk masing-masing jabatan yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
2. **Standar kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan**: Yaitu Sesuai dengan tujuan seleksi yaitu memilih beberapa calon tenaga kerja dengan preferensi tertentu dari sejumlah calon tenaga kerja, maka tersedianya sejumlah calon tenaga kerja dengan kualifikasi yang mereka tawarkan masing-masing, merupakan salah satu komponen yang harus tersedia dalam suatu peroses seleksi. Calon-calon tenaga kerja tersebut didapatkan sebagai hasil dari pelaksanaan program penarikan

tenaga kerja (recruitment) yang telah dilakukan.

3. **Serangkaian alat-alat seleksi**: Yaitu Untuk menyaring calon-calon tenaga kerja dengan cara memperbandingkan kulifikasi yang mereka miliki dengan standar kualifikasi yang dibutuhkan, diperlikan serangkaian alat-alat seleksi dalam penggunaannya, alat-alat seleksi tersebut disusun membentuk suatu tahapan rangkaian seleksi. Dengan mempergunakan alat-alat seleksi tersebut dapat pula diperoleh impormasi yang lebih lengkap dan akurat tentang seorang calon tenaga kerja, baik yang menyangkut kondisi masa kini maupun potensi pengembangannya di masa yang akan datang.
4. **Kualifikasi dasar dalam seleksi**: Tujuan seleksi pada akhirnya adalah mendapatkan tenaga kerja yang paling efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian merupakan suatu keharusan bahwa dalam proses seleksi diadakan penilaian akan sifat-sifat dan karakteristik dari pelamar. Pada umumnya beberapa kualifikasi yang disebut di bawah menjadi dasar seleksi pegawai. Kualifikasi-kualifikasi tersebut adalah:

   a. Keahlian

   Keahlian merupakan salah satu kualifikasi yang utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Dalam jabatan-jabatan yang tidak memerlukan keahlian tertentu, kualifikasi keahlian itu dapat diabaikan.

   Keahlian itu dapat digolongkan ke dalam tiga kategori yaitu :

   - *Technikal Skill*, Merupakan jenis keahlian yang utama yang harus dimiliki oleh parapegawai pelaksana.
   - *Human skill*, Merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan.
   - *Conceptual Skill*, Merupakan suatu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan

pucuk pimpinan

b. Pengalaman

Pengalaman penting artinya dalam proses seleksi tenaga kerja, pengalaman dapat menunjukan apa yang dikerjakan oleh calon tenaga kerja pada saat ia melamar. Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam proses pemilihan pegawai. Umumnya perusahaan-perusahaan lebih condong memilih tenaga kerja yang berpengalaman

c. Umur

Kualifikasi umur dalam proses seleksi pegawai banyak pula mendapatkan perhatian. Umumnya, perusahaan tidak begitu saja menerima calon yang berusia muda maupun mereka yang mempunyai usia lanjut.

d. Jenis Kelamin

Jenis kelamin sering pula diperhatikan sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu.

e. Pendidikan

Pendidikan sering digunakan dengan latihan, umumnya dianggap dapat menunjukan kesanggupan dari pelamar.

f. Keadaan fisik

Untuk jabatan-jabatan tertentu, keadaan fisik calon harus mendapatkan perhatian. Jabatan yang memerlukan tenaga kerja yang kuat sudah barang tentu tidak boleh mengabaikan keadaan fisik pelamar yang akan memegang jabatan, seharusnya badannya kokoh dan kuat.

g. Tampang

Dengan tampang keseluruhan diri orang sebagai tampak pada orang lain. Dalam jabatan-jabatan tertentu, tampang juga merupakan berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan

tugasnya.

h. Bakat

Bakat, dewasa ini mulai memainkan peranannya sebagai salah satu kualifikasi yang menentukan dalam proses pemilihan calon pekerja. Bakat ada dua macam, ada bakat yang tersembunyi di samping ada juga yang nyata.

i. Temperamen

Temperamen maksudnya pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, temperamen merupakan sifat yang bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani, ia ditimbulkan oleh proses-proses bio-kimia.

j. Karakter

Temperamen tidak sama dengan karakter, meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Temperamen adalah faktor endogen, sedangkan karakter adalah faktor eksogin. Karakter dapat diperbaiki dengan pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah. karakter juga merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam proses pemilihan tenaga kerja.

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai Karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, Wawancara, ujian fisik. Dalam proses seleksi itu dipakai berbagai macam jenis dalam rnengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing. Ada dua konsep penting yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini, yaitu *reliabilitas* dan *validitas.*

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi. Yaitu (Tim MSDM, 2009:51-52):

1. ***Surat-surat rekomendasi***, Pada umumnya surat-surat

rekomendasi tidak berkaitan dengan kinerja pekerjaan karena semuanya mengandung pujian positif.

2. ***Format (borang) lamaran,*** Pada tahap ini perlu format baku formulir lamaran untuk mempermudah penyeleksi mendapatkan informasi/data yang lengkap dari calon karyawan.
3. ***Tes Kemampuan,*** Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan.
4. ***Tes Potensi Akademik (ability test),*** Beraneka macam tes mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi.
5. ***Tes Kepribadian,*** Tes kepribadian *(personality test)* menaksir sifat-sifat *(traits),* karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama.
6. ***Tes psikologi,*** Para pengusaha *corporate,* pengusaha retail, perdagangan eceran, perbankan dan perusahaan jasa lainnya sejak lama menggunakan tes psikologi. Tes ini dilakukan di atas kertas dan pensil untuk membuat para pelamar yang tak berguna dan dianggap sering mencuri dalam pekerjaan. Namun pada saat ini banyak tes psikologi yang dirancang untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau sebaliknya dapat dikalahkan oleh tantangan-tantangan pekerjaan.

7. Wawancara

Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadap-hadapan satu dengan lainnya. Wawancara mempunyai tujuan yang khusus dan diselenggarakan dengan kesadaran untuk itu. Dengan demikian suatu wawancara baru terjadi apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

a. Mengharuskan adanya pertemuan pribadi (harus bisa saling

melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan)

b. Mengandung suatu sifat formal (dengan pengertian bahwa pertemuan tersebut diadakan dengan suatu tujuan tertentu).

c. Persiapan Wawancara, Bentuk atau jenis wawancara apapun yang akan digunakan, keharusan melakukan persiapan terlebih dahulu merupakan hal mutlak. Langkah-langkah yang perlu dilakukan:

d. Penentuan tujuan wawancana diadakan. Setiap pewawancara pertama-tama harus mempersiapkan dirinya sendiri terlebih dahulu untuk dapat memenuhi kriteria sebagai pewawancara yang baik.

e. Apabila wawancara dilakukan dalam rangka seleksi, pengenalan terhadap organisasi perusahaan secara umum, kondisi kerja dan spesialisasi jabatan, harus sudah dilakukan dalam rangka persiapan ini.

f. Apabila langkah di atas telah dilaksanakan, pewawancara mulai menentukan secara terinci tujuan yang ingin dicapai.

g. Menentukan waktu pelaksanaan wawancara. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, waktu pelaksanaan wawancara bisa bervariasi.

h. Menetapkan tempat pelaksanaan wawancara. Wawancara dapat dilaksanakan secara efektif apabila ruangan yang digunakan terhindar dari kemungkinan terganggu (ruangan yang bising), sebaiknya ruangan yang nyaman.

i. Pelaksanaan Wawancara

   Ada 3 hal yang perlu diperhatikan dalam rangka pelaksanaan wawancara, yaitu: (1) jenis pertanyaan yang diajukan; (2) pendengar yang baik; dan (3) gerak gerik.

8. ***Wawancara dengan Supervisor,*** Tanggung jawab terakhir untuk keberhasilan pekerja yang baru diterima terletak pada

supervisor yang sering dapat mengevaluasi kemampuan-kemampuan teknis pelamar dan dapat menjawab pertanyaan-penanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan khusus pelamar dengan tepat.

9. ***Evaluasi Medis/Kesehatan,*** Proses seleksi termasuk pula evaluasi medis pelamar sebelum keputusan mempekerjakan karyawan dibuat. Normalnya, evaluasi tersebut terdiri atas ceklis kesehatan yang meminta pelamar menunjukkan informasi kesehatan dan kecelakaan. Angket kadang-kadang ditambah dengan pemeriksaan fisik oleh perawat atau dokter perusahaan.

10. ***Peninjauan Pekerjaan yang Realistis,*** Peninjauan pekerjaan yang realistis menambah wawancara pengawas/supervisor. Peninjauan pekerjaan yang realistis artinya menunjukkan pekerjaan kepada para pegawai dan format pekerjaan sebelum keputusan penerimaan dibuat. Hal ini menunjukkan kepada calon karyawan, jenis pekerjaan, peralatan dan kondisi-kondisi kerja yang dilibatkan.

11. ***Assessment Center*****,** *Assessment center* adalah cara penilaian para karyawan dengan menggunakan tempat tertentu untuk menguji pelamar dalam suatu simulasi atas tugas-tugas yang diminta. Para penyelia menilai kinerja pada simulasi ini dan membuat kesimpulan menangani kemampuan dan keterampilan masing-masing pelamar pada area tertentu, seperti pengorganisasian, perencanaan, pembuatan keputusan, dan kepemimpinan.

12. ***Drug test,*** Tes ini secara khusus meminta para pelamar untuk menjalani analisis air seni sebagai pokok dari prosedur seleksi rutin. Pelamar yang mempunyai hasil positif akan dihapus dari pertimbangan pemilihan selanjutnya. Maksud utama dari tes ini adalah untuk menghindari pengangkatan karyawan yang mungkin membuatmasalah.

13. ***Keputusan Penerimaan,*** Terlepas dari apakah supervisor atau departemen SDM membuat keputusan penerimaan, penerimaan

(kerja) menandakan akhir proses seleksi dengan beranggapan bahwa kandidat menerima tawaran kerja Proses penerimaan kerja menyangkut lebih dari sekedar menyampaikan tawaran. Untuk memelihara hubungan-hubungan publik yang baik departemen SDM harus memberi tahu pelamar yang tidak terpilih.

D. Jenis-jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Jenis-jenis seleksi, yaitu (Tim MSDM, 2009:53-54):

1. Seleksi Administrasi

Yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain:

a. Ijazah
b. Riwayat hidup
c. Domisili/keberadaan status yang bersangkutan
d. Surat Lamaran
e. Sertifikat keahlian misalnya: komputer
f. Pas foto
g. Copy Identitas (KTP. Pasport, SIM, dan lain-Iain)
h. Pengalaman kerja
i. Umur
j. Jenis kelamin
k. Status Perkawinan
l. Surat Keterangan kesehatan dari dokter
m. Akte Kelahiran

2. Seleksi secara tertulis, terdiri dari:

a. Tes kecerdasan *(Intelegensi* test)
b. Tes kepribadian *(Personal test)*
c. Tes bakat *(Aptitude test)*

d. Tes minat *(Interest test)*
e. Tes prestasi *(Achievment test)*

3. Seleksi tidak tertulis terdiri dari:
a. Wawancara
b. Praktek
c. Kesehatan/Medis

E. Jenis-jenis Tes dalam Proses Seleksi

1. Testing

Testing dapat diartikan sebagai suatu prosedur sistematis untuk mengetahui secara sampling, sikap, perilaku, kemampuan, bakat setiap calon tenaga kerja. Testing bertujuan untuk meneliti keterampilan khusus atau cakupan pengetahuan, dari pada pengetahuan untuk melaksanakan aspek jabatan tertentu. Sebagai contoh, suatu tes mengetik akan mengandung beragam tindakan yang didesain untuk menguji kapabilitas pengetikan sebagai bagian rangkaian aktivitas. Suatu sampel pekerjaan akan mengandung contoh tugas pengetikan yang umumnya ditemui sebagai bagian jabatan. Tugas pengetikan tidak perlu meneliti semua keterampilan seorang pengetik yang cakap secara normal diharapkan dimiliki oleh seorang pengetik.

Tes harus memastikan bahwa mereka benar-benar menguji pengetahuan dan keterampilan yang dimaksud untuk dinilai. Mereka harus memproduksi hasil yang sama setiap tes ini dipergunakan, dan dapat diandalkan. Mekanisme diperlukan untuk memastikan bahwa penilaian bersifat adil dan konsisten. Tes harus dilaksanakan oleh seseorang yangtidak terlibat di dalam keputusan final. Pengelolaan tes harus konsisten dan harus diberikan perhatian untuk memastikan bahwa tidak ada apapun yang terjadi untuk mengacaukan pikiran kandidat secara berlebihan

Terdapat beberapa jenis dan tipe testing yang dapat digunakan. Setiap jenis dan tipe testing memiliki kekhususan yang berhubungan dengan sasaran yang akan diukur. Adapun jenis testing yang sering

dilakukan oleh perusahaan adalah:

a. Testing Prestasi (Achievement Test)

Tes prestasi digunakan untuk mengukur kemampuan minimal seseorang dalam bidang keahlian atau profesi tertentu. Tes ini biasanya terdiri dari:

- Test akademik: Suatu test yang digunakan untuk menguji kemampuan akademik seseorang, jadi tes ini disesuaikan dengan disiplin ilmu dari tiap pelamar.
- Test keterampilan: Test ini dimaksudkan untuk mengukur kemampuan praktik para pelamar. Dalam test ini para pelamar diminta mengerjakan beberapa kegiatan yang erat kaitannya dengan operasi perusahaan.

b. Test Psikologi

Test ini digunakan untuk mengukur dan menguji motivasi, tingkat kecerdasan, kepribadian, bakat, dan minat para calon tenaga kerja.

- Test bakat: Test ini dimaksudkan untuk mencari bakat atau kemampuan potensial yang dimiliki seseorang. karena tes ini bisa mengungkapkan kemampuan terselubung atau tersembunyi dari para calon tenaga kerja, maka dapat pula diketahui sampai sejauh mana bakat atau kemampuan itu dapat dikembangkan dikemudian hari.
- Test Minat (*vocational interest test*): Test ini digunakan untuk mengetahui hal-hal apa yang disukai atau tidak disukai oleh seseorang.
- Test Kepribadian (*Personality test*): Test kepribadian digunakan untuk mengukur karakteristik seseorang, seperti tingkat emosi, kematangan, tanggung jawab, dan objektivitas.
- *Projektive test*: Test ini digunakan untuk mengukur kemampuan seseorang dalam menginterprestasikan suatu

masalah

- Test Kecerdasan (*Intellegence test*): *Intelegence test* atau labih dikenal dengan test IQ merupakan teknik seleksi psikologi yang paling umum digunakan untuk mengukur tingkat kecerdasan seseorang.

Dalam mempergunakan testing sebagai metode atau teknik seleksi, perlu diperhatikan beberapa pedoman, sehingga pelaksanaan akan dapat mencapai sasaran yang diharapkan.

Beberapa pedoman dalam testing yang perlu didasari adalah:

a. Test hanyalah suplemen dari kegiatan seleksi
b. Test sebaiknya melihat kekurangan-kekurangan yang mungkin ada dan jangan melihat kesuksesan yang mungkin terjadi
c. Test adalah sebuah alat Screening
d. Nilai dari suatu test bukan alat ukur yang paling tepat dan mutlak
e. test harus memiliki tingkat validitas yang tinggi

2. Wawancara (*Interview*)

Untuk melengkapi kekurangan dari pelaksanaan testing, perusahaan biasanya melakukan wawancara dengan calon tenaga kerja, secara umum wawancara merupakan suatu komunikasi atau interaksi verbal antara dua orang atau lebih untuk suatu tujuan tertentu. Dalam kaitannya dengan proses seleksi, tujuan yang ingin dicapai adalah:

a. Memilih calon tenaga kerja yang paling mampu dan sesuai dengan keperluan organisasi.
b. Untuk menyampaikan informasi tentang organisasi kepada calon tenaga kerja
c. Memastikan bahwa calon tenaga kerja yang dipilih memang betul-betul berminat bekerja.

Ada beberapa tipe atau jenis wawancara yang dapat

dipergunakan sesuai dengan klasifikasi sebagai berikut:

a. Wawancara untuk seleksi: Wawancara ini dimaksudkan sebagai salah satu tahapan dari prosedur suatu seleksi dalam pemilihan calon tenaga kerja sebagai alat seleksi, maka wawancara dan menyaring tenagakerja yang dibutuhkan.

b. Wawancara untuk pengumpulan data, *Appraisal, counseling*. Teknik wawancara sering digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data dalam kegiatan-kegiatan penelitian, penilaian dan konseling dari teknikdan strukturnya

c. Stress Interview: Suatu teknik wawancara yang mengharuskan pewawancara menekan atau menyudutkan orang yang diwawancarainya agar memberikan informasi dengan yang sebenar- benarnya, sejelas-jelasnya, dan selengkap-lengkapnya. Teknik wawancara ini kurang tepat bila dipergunakan untuk keperluan seleksi tenaga kerja, karena dikawatirkan dapat menimbulkan hubungan yang kurang menguntungkan antara tenaga kerja dengan organisasinya.

Ada beberapa jenis wawancara yang sering dilakukan oleh organisasi perusahaan yang sering dilakukan yaitu:

a. Wawancara empat mata: Dalam metode ini, penyeleksi mewawancarai seorang kandidat, metode ini banyak mengandung jebakan yang bersifat potensial bagi penyeleksi. Cara untuk mencegah hal tersebut adalah dengan memastikan bahwa pertanyaan telah disusun terlebih dulu dan setiap kandidat ditanyai dengan cara sama percis. Tidak mungkin bagi seseorang pewawancara tinggal untuk memastikan konsistensi perlakuan antar kandidat, juga sulit bagi pewawancara untuk memeriksa secara mendalam dan mengingat secara penuh apa yang telah dikatakan.

b. Wawancara informal: Terdapat diskusi antar kandidat dengan dua atau lebih pewawancara, yang menyampaikan persepsi mereka kepada anggota panel wawancara akhir atau dewan

pengangkatan. umumnya tidak terstruktur, beberapa wawancara mengijinkan kandidat mengajukan pertanyaan mengenai beragam topik, secara sambil lalu atau mendalam. Disinalah terdapat peluang terjadi diskusi danpertanyaan berdasarkan pada dasar yang sama dan mengalir antara pewawancara dengan kandidat, tetapi hal ini dapat membingungkan, juga memungkinkan untuk menimbulkan kesan yang salah mengenai organisasi yang tergambar dalam pikiran kandidat.

c. Wawancara dengan panel: Wawancara dengan panel mungkin merupakan metode yang paling sering digunakan dan paling dipercaya untuk menyeleksi kandidat. Sayangnya, metode ini tidak terlalu bagus untuk memprediksi kandidat mana yang kemungkinan besar akan sangat berhasil pada suatu jabatan, alasannya mengenai hal ini umumnya ditemukan pada kesalahan yang telah digambarkan padabagian sebelum ini.

d. Wawancara tersetruktur: Format yang mendasari wawancara direncanakan terlebih dahulu setiap fase dan setiap pertanyaan didesain untuk dari tahap sebelumnya hingga berikutnya, serta untuk membuat kontribusi yang sah bagi keseluruhan proses. Hal ini meminta anggota panel wawancara untuk melakukan tugas persiapan bersama, anggota panel wawancara harus jelas mengenai apa yang harus ditanyakan dan kapan. Pemikiran juga perlu diberikan mengenai cara meneliti kandidat dan menantang kandidat dengan cara yang sesuai dengan situasi.

e. Wawancara berdasarkan kriteria: Wawancara berdasarkan kriteria secara langsung terfokus pada elemen spesifikasi karyawan. pewawancara, struktur wawancara, dan pertanyaan diseleksi untuk meneliti secara mendalam. aspek khusus dari persyaratan yang diperlukan untuk kinerja jabatan yang efektif. Cakupan pertanyaan lebih terbatas dari pada yang diajukan dalam wawancara terstruktur. Hal ini disengaja karena tujuan dari wawancara berdasarkan kriteria adalah hanya untuk meneliti keterampilan atau kompetensi spesifik.

f. Wawancara terfokus: Wawancara terfokus adalah serupa, perbedaan terletak pada tekanan pertanyaan yang didesain untuk mengetahui aspek-aspek pekerjaan. Pertanyaan wawancara berdasarkan kriteria bertujuan untuk mengupas, sebagai contoh, keterampilan berkomunikasi, sementara pertanyaan wawancara terfokus pada memperhatikan bidang seperti pendekatan kandidat dalam mengelola anggota staff yang sulit. Dalam jabatan mengandung beberapa elemen yang benar-benar membedakan, maka memungkinkan untuk memiliki beberapa wawancara terfokus, yang masing-masing didesain untuk meneliti area yang khusus, hal ini dikenal sebagai wawancara berseri atau berlanjut.

F. Prinsip-prinsip Etika dalam Rekrutmen dan Seleksi

Prinsip-prinsip etika dalam rekrutmen dan seleksi merujuk pada pedoman moral dan nilai-nilai yang harus diikuti oleh organisasi dan profesional SDM dalam menjalankan proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan. Menerapkan prinsip-prinsip etika adalah penting untuk memastikan bahwa proses ini berjalan dengan adil, transparan, dan menghormati hak-hak individu. Berikut adalah beberapa prinsip etika yang penting dalam rekrutmen dan seleksi:

1. **Keadilan dan Kesetaraan**: Prinsip ini menekankan pentingnya memperlakukan semua calon kandidat dengan adil dan setara tanpa diskriminasi berdasarkan ras, gender, agama, usia, orientasi seksual, atau karakteristik pribadi lainnya. Semua calon harus memiliki peluang yang sama untuk bersaing dalam proses seleksi (Tim MSDM, 2009:53).
2. **Transparansi**: Proses rekrutmen dan seleksi harus transparan, dan semua informasi yang diberikan kepada calon kandidat harus jujur dan akurat. Calon harus diberikan pemahaman yang jelas tentang tahapan, persyaratan, dan kriteria seleksi.

3. **Privasi dan Kerahasiaan**: Organisasi harus menghormati privasi dan kerahasiaan calon kandidat. Informasi pribadi yang diberikan oleh calon, seperti riwayat medis atau informasi keuangan, harus dijaga dengan ketat dan hanya digunakan untuk keperluan yang relevan dengan proses seleksi.
4. **Penghindaran Konflik Kepentingan**: Profesional SDM yang terlibat dalam proses rekrutmen dan seleksi harus menghindari konflik kepentingan yang dapat memengaruhi objektivitas mereka. Misalnya, mereka tidak boleh memiliki hubungan pribadi atau finansial dengan calon kandidat yang dapat memengaruhi keputusan mereka.
5. **Keterbukaan Terhadap Umpan Balik**: Organisasi harus memberikan mekanisme untuk calon kandidat memberikan umpan balik atau mengajukan keluhan tentang proses seleksi. Mereka juga harus siap untuk mengevaluasi dan merespons umpan balik ini dengan serius. Kemampuan dari proses seleksi harus secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar (Tim MSDM, 2009:53)
6. **Kejujuran dan Integritas**: Semua informasi yang diberikan oleh calon kandidat dan yang digunakan dalam proses seleksi haruslah akurat dan jujur. Organisasi harus menghindari praktik-praktik seperti penipuan, manipulasi, atau penyembunyian informasi yang dapat merusak integritas proses seleksi.
7. **Pertimbangan untuk Kesejahteraan Kandidat**: Kesejahteraan calon kandidat harus selalu menjadi pertimbangan utama. Ini termasuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada mereka, memberikan informasi yang cukup tentang pekerjaan dan organisasi, dan menjaga standar etika dalam pertanyaan dan tes yang diajukan kepada mereka.
8. **Komitmen terhadap Diversitas dan Inklusi**: Organisasi harus berkomitmen untuk mempromosikan keberagaman dan inklusi dalam rekrutmen dan seleksi. Ini mencakup upaya aktif untuk

mengidentifikasi dan mengatasi bias-bias yang mungkin muncul selama proses seleksi.

9. **Kepatuhan Hukum**: Proses rekrutmen dan seleksi harus selalu mematuhi hukum dan regulasi yang berlaku terkait dengan hak-hak calon kandidat, termasuk hukum anti-diskriminasi dan privasi data.

Menerapkan prinsip-prinsip etika ini bukan hanya merupakan tanggung jawab moral, tetapi juga penting untuk menjaga reputasi organisasi dan memastikan bahwa calon karyawan yang terpilih memiliki kepercayaan pada proses seleksi. Selain itu, mematuhi prinsip-prinsip etika dalam rekrutmen dan seleksi dapat menghasilkan tim yang lebih beragam, kompeten, dan berkinerja tinggi.

Selain itu prinsip rekrutmen lainnya adalah (Tim MSDM, 2009:46);

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat: Analisis Pekerjaan, Deskripsi Pekerjaan, dan Spesifikasi Pekerjaan
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan: Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja *(workforce analysis).*
3. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
5. *Flexibility*

G. Sumber Rekrutmen yang Efektif

Sumber-sumber rekrutmen yang efektif adalah beragam kanal atau metode yang digunakan oleh organisasi untuk menarik calon

karyawan potensial yang berkualitas. Pemilihan sumber rekrutmen yang tepat dapat berdampak besar pada keberhasilan proses rekrutmen. Berikut adalah beberapa sumber rekrutmen yang efektif:

1. **Situs Web Karir**: Situs web karir perusahaan adalah sumber rekrutmen yang penting. Organisasi dapat mengunggah informasi tentang lowongan pekerjaan, persyaratan, dan manfaat kerja di situs web mereka. Calon kandidat dapat mengajukan lamaran secara online dan mengirimkan CV mereka melalui situs web ini.

2. **Portal Pekerjaan Online**: Situs web atau portal pekerjaan seperti LinkedIn, Indeed, Glassdoor, dan Monster adalah tempat yang populer bagi calon kandidat untuk mencari pekerjaan. Organisasi dapat memposting lowongan pekerjaan mereka di portal-portal ini untuk mencapai audiens yang lebih luas.

3. **Jejaring Sosial**: Platform-media sosial seperti LinkedIn, Twitter, Facebook, dan Instagram dapat digunakan untuk mempublikasikan lowongan pekerjaan dan menjangkau calon kandidat melalui jejaring profesional. Organisasi dapat berinteraksi dengan calon kandidat dan membangun merek perusahaan mereka.

4. **Perusahaan Rekrutmen (Headhunter):** Perusahaan rekrutmen atau headhunter adalah organisasi yang mengkhususkan diri dalam mencari dan merekrut calon karyawan untuk organisasi lain. Mereka memiliki jaringan yang luas dan dapat membantu dalam menemukan kandidat yang sulit ditemukan.

5. **Alumni dan Karyawan yang Ada**: Menggunakan alumni universitas atau karyawan yang sudah ada dalam organisasi sebagai sumber rekrutmen internal dapat efektif. Mereka mungkin memiliki wawasan tentang calon kandidat potensial yang sesuai dengan budaya organisasi.

6. **Referensi Karyawan**: Memberikan insentif kepada karyawan yang ada untuk merujuk calon kandidat potensial adalah cara lain yang efektif. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan

mereka cenderung merekomendasikan individu yang berkualitas.

7. **Job Fairs (Pameran Pekerjaan):** Job fair adalah acara di mana berbagai perusahaan berkumpul untuk mempromosikan lowongan pekerjaan mereka secara langsung kepada calon kandidat. Ini adalah cara yang baik untuk bertemu dengan calon kandidat secara langsung.
8. **Agensi Pekerjaan Sementara**: Untuk pekerjaan kontrak atau sementara, organisasi dapat bermitra dengan agensi pekerjaan sementara yang menyediakan tenaga kerja sementara yang terlatih.
9. **Lembaga Pendidikan**: Bekerjasama dengan universitas atau lembaga pendidikan terkait dengan bidang pekerjaan tertentu dapat menjadi sumber rekrutmen yang baik, terutama untuk mendapatkan calon kandidat dengan pengetahuan spesifik.
10. **Sumber Rekrutmen Internal**: Promosi internal dan rotasi pekerjaan juga dapat menjadi sumber rekrutmen yang efektif. Organisasi dapat memberikan kesempatan kepada karyawan yang sudah ada untuk berkembang dalam organisasi.
11. **Program Magang**: Program magang adalah cara yang efektif untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat muda. Magang dapat menjadi jalur rekrutmen yang baik untuk pemula dalam karir.

Pemilihan sumber rekrutmen yang efektif harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan, kebutuhan organisasi, dan pasar tenaga kerja yang bersangkutan. Kombinasi dari beberapa sumber rekrutmen yang berbeda seringkali memberikan hasil terbaik.

Selain itu perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui (Tim MSDM, 2009:48):

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan *(Job Posting Programs).*
2. Perbantuan pekerja *(departing employees).*
3. Dari sumber ekstemal di dalam negeri perekrutan melalui:

4. *Walk-ins, dan Write-ins* (Pelamar yang datang dan menulis lamaran sendiri),
5. Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan-karyawan perusahaan lain).
6. Pengiklanan (surat kabar, majalah, televisi, radio dan media lainnya).
7. Agen-agen keamanan tenaga kerja negara.
8. Agen-agen penempatan tenaga kerja.
9. Lembaga-Iembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja
10. Departemen tenaga kerja selalu menampung SDM yang mencari pekerjaan danmenyalurkan ke perusahaan-perusahaan yang membutuhkan.
11. Tenaga-tenaga profesional mencari perusahaan.
12. Organisasi-organisasi profesi/keahlian.
13. Asosiasi -asosiasi pekerja.
14. Operasi-operasi militer.
15. Program pelatihan kerja yang diselenggarakan pihak swasta biasanya juga sebagailembaga yang secara khusus menyediakan jasa pelatihan tertentu.
16. Pekerja-pekerja sewaan.
17. Open house.

Dari Sumber Eksternal di luar negeri/Internasional perekrutan dapat juga melalui:

1. *Profesional Search Firm*
2. *Educational Institution*
3. *Profesional Association*
4. *Labour Organization*
5. *Military Operation*
6. *Government-Funded and Community Training Program*

H. Strategi Menarik Bakat Terbaik

Menarik bakat yang terbaik dalam proses rekrutmen dan seleksi adalah tujuan utama bagi setiap organisasi yang ingin membangun tim yang kompeten dan berkinerja tinggi. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat membantu dalam menarik bakat terbaik:

1. Pemahaman yang Mendalam tentang Kebutuhan Pekerjaan: Sebelum memulai proses rekrutmen, organisasi harus memiliki pemahaman yang jelas tentang persyaratan pekerjaan yang dibutuhkan, termasuk keterampilan teknis dan kualifikasi pendidikan. Ini memungkinkan organisasi untuk menargetkan calon kandidat yang sesuai.

2. Branding Perusahaan yang Kuat: Membangun citra perusahaan yang positif sebagai tempat kerja yang menarik dan kompetitif dapat membantu menarik bakat terbaik. Ini mencakup mempromosikan budaya perusahaan, nilai-nilai, dan manfaat kerja yang ditawarkan.

3. Penggunaan Situs Web Karir yang Menarik: Memiliki situs web karir yang informatif dan menarik adalah kunci. Situs web tersebut harus memberikan informasi tentang organisasi, budaya kerja, dan opsi karir yang tersedia.

4. Jaringan Profesional dan Jejaring Sosial: Memanfaatkan jejaring sosial dan platform profesional seperti LinkedIn untuk berinteraksi dengan calon kandidat yang potensial adalah strategi yang baik. Organisasi dapat mengikuti perkembangan dalam industri mereka dan menjalin kontak dengan individu yang mungkin berminat.

5. Partisipasi dalam Job Fairs dan Acara Karir: Menghadiri job fair dan acara karir lokal atau industri adalah cara yang baik untuk bertemu langsung dengan calon kandidat. Organisasi dapat mempromosikan diri mereka dan berbicara tentang peluang karir.

6. Program Magang yang Menarik: Menawarkan program magang yang menarik dan berkualitas tinggi adalah cara yang baik untuk menarik bakat muda yang potensial. Magang memberikan kesempatan bagi calon kandidat untuk mengenal organisasi dan budaya kerjanya.
7. Kemitraan dengan Lembaga Pendidikan: Bermitra dengan universitas atau lembaga pendidikan yang relevan dapat membantu dalam mengidentifikasi dan merekrut bakat yang sedang berkembang. Ini juga dapat menciptakan jalur langsung ke lulusan yang berkualitas.
8. Pemberian Umpan Balik Positif: Selama proses seleksi, memberikan umpan balik positif kepada calon kandidat tentang kemajuan mereka dan menghargai waktu dan usaha yang mereka habiskan dalam proses rekrutmen dapat meningkatkan citra organisasi.
9. Kesesuaian Budaya Organisasi: Selain memilih calon kandidat yang memiliki kualifikasi teknis yang sesuai, pastikan bahwa mereka juga cocok dengan budaya organisasi. Calon yang berbagi nilai-nilai dan visi perusahaan cenderung beradaptasi lebih baik dan lebih produktif.
10. Peningkatan Pengalaman Pelamar: Memperbaiki pengalaman pelamar selama proses rekrutmen dapat membuat organisasi lebih menarik. Pastikan bahwa proses lamaran, wawancara, dan komunikasi dengan pelamar berlangsung dengan lancar dan profesional.
11. Penawaran Paket Kompensasi yang Kompetitif: Menawarkan gaji dan manfaat yang kompetitif adalah faktor penting dalam menarik bakat terbaik. Jika paket kompensasi tidak kompetitif, calon kandidat mungkin akan memilih untuk bergabung dengan organisasi lain.
12. Evaluasi dan Peningkatan Terus-menerus: Terakhir, organisasi harus secara teratur mengevaluasi dan meningkatkan strategi rekrutmen mereka. Ini termasuk memantau efektivitas metode

yang digunakan dan merespons umpan balik dari karyawan yang baru direkrut.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat meningkatkan peluang mereka untuk menarik bakat yang terbaik dan membangun tim yang kuat.

I. Peranan Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi-fungsi MSDM yang mempunyai Peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi. Kedua kegiatan tersebut didahului oleh kegiatan analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dialami organisasi, baik dalam fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan. Pelaksanaan kedua kegiatan tersebut secara wajar dan dikerjakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik, akan dapat mencegah suatu organisasi akan mengalami surplus pegawai, kecuali karena adanya faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri.

Dewasa ini dapat disaksikan surplus karyawan yang demikian banyak pada pegawai negeri sipil Republik Indonesia, yang sesungguhnya hanya membutuhkan karyawan sekitar dua atau tiga juta orang saja. Namun, dalam kenyataannya jumlah karyawan telah melampaui jumlah empat juta orang sehingga menimbulkan surplus lebih dari satu juta orang yang berakibat tekanan yang sangat berat pada anggaran belanja negara. Meskipun secara umum telah terjadi surplus karyawan, setiap tahun selalu saja terjadi rekrutmen dan seleksi yang akibatnya semakin memberikan beban anggaran yang tinggi pada negara dan mengurangi potensi pembangunan pada sektor yang lain. Tapi tidaklah berarti bahwa dalam suasana surplus karyawan secara integral, tidak dirasakan kekurangan pegawai negeri padasektor-sektor tertentu, seperti tenaga penyuluhan, penelitian, guru-guru,

tenaga medis, kepolisian dan lain-lainnya. Oleh karena itu, sangat diperlukan penataan rekrutmen dan seleksi di lingkungan pegawai negeri dengan lebih nasional, integratif dan koordinatif.

Penataan seleksi dan rekrutmen yang lebih baik juga mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti orientasi dan penempatan, latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, evaluasi kinerja, kompensasi. Pelaksanaan fungsi rekrutmen dan seleksi sepenuhnya adalah tanggung jawab dari departemen SDM dalam suatu perusahaan secara manajerial. Artinya tidaklah semua kegiatan rekrutmen dan seleksi dilaksanakan oleh setiap karyawan baik secara sendiri maupun yang tergabung dalam perusahaan seperti *recruiter,* pelaksanaan berbagai tes yang belum tentu dimiliki oleh suatu perusahaan.

J. Penempatan

Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi MSDM untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan karyawan. Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penemptan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Penempatan *staffing* terdiri dan dua cara**:** (I) karyawan baru dari luar perusahaan dan (2) penugasan di tempat yang baru bagi karyawan lama yang disebut *inplacement* atau penempatan internal. Sering terjadi penempatan inrernal tanpa ada orientasi, karena karyawan lama dianggap telah mengetahui segala sesuatu tentang perusahaan. Namun, sayangnya anggapan ini hanya setengah benar. Karyawan berpengalaman memang sudah mengetahui perusahaan dengan baik,

tetapi ia tidak mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang baru. Apakah mereka diterima? Apakah mereka mampu?

Mendapatkan pekerjaan baru dalam satu departemen memerlukan sedikit orientasi. Perpindahan antar departemen memerlukan orientasi yang lebih lengkap. Penempatan internal hanya memerlukan orientasi tentang pekerjaan barunya, sedangkan orientasi tingkat pertama dapat diabaikan.

Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan berkonsultasi menentukan penempatan karyawan di masa datang. Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan.

Dalam alur ini, terdapat tiga hal penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut, apa pun penyebabnya seperti perampingan, merger, akuisisi atau perubahan internal lainnya. Berikut ini dijelaskan tiga jenis penempatan dan separasi.

1. **Promosi**

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau Level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah *(reward system)* atas usaha dan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul dua permasalahan.

Pertama, yaitu ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif. Kalau sistem merit digunakan, keputusan seharusnya mencerminkan kinerja secara individu karyawan, tidak didasarkan pada pemilihan yang menyimpang. Hal ini terjadi kalau karyawan terbaik adalah anggota dari suatu grup tertentu yang dilindungi dan pembuat keputusan adalah seorang yang *prejudice.* Pembuat keputusan tidak seharusnya

mengikuti prasangka/perasaan pribadinya untuk mempengaruhi kegiatan promosi. Kalau kegiatan promosi didasarkan pada kepentingan pribadi, SDM perusahaan akan didominasi oleh orang-orang yang tidak berkompeten, dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan menurun.

Permasalahan yang *kedua* adalah *Peter Principle* atau Prinsip Peter, yang menyatakan bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya. Meskipun tidak selalu benar, prinsip tersebut menyatakan bahwa baiknya kinerja seseorang pada bidang tertentu belum tentu baik juga pada bidang kerja yang lain. Misalnya jika seorang teknisi (ahli teknik) dari perekrutan pekerja baru pada perusahaan *Exxon's Research and Engineering* secara konsisten membuat penghematan biaya yang cukup besar dari kegiatan perubahan desain dalam penyulingan, ini adalah salah satu contoh keunggulan kinerja dari seorang teknisi. Kemudian teknisi tersebut dipromosikan menjadi seorang supervisor. Keahlian yang diperlukan untuk menjadi supervisor yang handal sangat berbeda dengan keahlian yang diperlukan untuk menjadi teknisi yang handal. Akibat dari sistem promosi seperti itu, maka Exxon akan memperoleh dua kerugian, yaitu mempunyai supervisor yang tidak handal dan akan kehilangan teknisi yang handal.

Ada juga model promosi Sistem Senioritas, Dalam beberapa hal, pada umumnya pekerja senior akan dipromosikan terlebih dahulu. Maksud senior di sini adalah pekerja yang mempunyai masa kerja paling lama di perusahaan tersebut. Kelebihan pendekatan ini adalah adanya prinsip objektif. Karyawan yang akan dipromosikan ditentukan berdasarkan catatan senioritas yang ada pada perusahaan. Alasan rasional dari pendekatan ini adalah untuk menghilangkan/mengurangi promosi yang menyimpang (promosi istimewa) dan memerlukan pengelolaan untuk mengembangkan senioritas pekerja karena mereka akan dipromosikan sebagaimana mestinya. Promosi sistem senioritas biasanya dibatasi pada pekerja yang digaji berdasarkan jam kerja. Pada umumnya organisasi serikat pekerja sering menggunakan/mengusulkan sistem senioritas ini Untuk mencegah diskriminasi yangdilakukan oleh perusahaan. Kebanyakan pakar SDM sangat memperhatikan prinsip

kompetensi dan orang yang akan dipromosikan, hal ini karena sistem senioritas dari para pekerja itu tidak selalu mencerminkan kemampuan kerja yang sama.

2. Transfer/Mutasi dan Demosi

Transfer/mutasi (*job rotation*) dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. Hasibuan (205:102) menyatakan bahwa mutasi/transfer adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical di dalam suatu organisasi. *Transfer* terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. *Demosi* terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dan satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

Prinsip fleksibilitas adalah sering digunakan sebagai kunci sukses perusahaan. Para pembuat keputusan harus mengalokasikan SDM untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal. Sistem yang umum digunakan di sini adalah transfer karyawan. Dengan memindahkan seorang karyawan ke bidang kerja tertentu, bukan promosi, juga bukan demosi, para manajer mungkin dapat melakukan perbaikan pemanfaatan SDM yang ada. Transfer bahkan mungkin lebih bermanfaat bagi para karyawan, karena pengalaman kerja mereka akan bertambah dan mempunyai keahlian baru dan dalam perspektif yang berbeda mereka juga akan menjadi karyawan yang lebih baik sehingga menjadi calon kuat untuk dipromosikan di masa mendatang. Transfer juga akan memperbaiki motivasi dan kepuasan individu, terutama ketika karyawan tersebut mengalami hambatan pada bidang tugas yang lama. Bahkan jika itu hanya hambatan tinggal sedikit saja, maka transfer juga paling tidak memberikan berbagai variasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Transfer, berupa kepindahan bersifat geografis (pindah kota/pulau), dapat meningkatkan pengaruh/dual-career *families* atau keluarga di mana suami dan istri adalah meminta berhenti bekerja.

Baik melalui promosi, demosi ataupun mutasi/transfer, keputusan penempatan karyawan yang berupa pemindahan ke kota lain, yang terlibat adalah tidak hanya karyawan tersebut, melainkan juga melibatkan suami atau istri dari karyawan tersebut.

Demosi jarang menimbulkan hasil yang positif bagi seorang karyawan. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kedisiplinan, karyawan didemosi karena kinerja yang tidak baik, atau karena ketidaktaatan terhadap disiplin kerja seperti terlalu sering absen/tidak hadir. Satu permasalahan akan timbul akibat demosi, yaitu karyawan mungkin akan kehilangan motivasi kerja atau yang lebih jelek dari itu yang akhirnya dapat menimbulkan keraguan yang lebih besar yang disebabkan oleh keputusan demosi. Di samping menimbulkan pengaruh negatif bagi moral karyawan yang lain, karyawan yang didemosi juga akan makin tidak produktif, dan makin jelek loyalitasnya.

Pada dasarnya demosi dimaksudkan dengan tujuan baik, yaitu mendorong/memacu karyawan yang tidak dapat mengerjakan tugasnya. Daripada memutuskan hubungan kerja, perusahaan lebih memilih untuk mempertahankan karyawan dan ditempatkan pada level tanggung jawab yang lebih rendah. Jika alasan demosi terhadap karyawan adalah di bawah kendali karyawan, seperti alasan kesehatan yang buruk, penggajiannya mungkin tidak berubah, meskipun di masa mendatang mungkin tidak seperti itu.

Apabila para karyawan adalah anggota suatu kesatuan, mereka mungkinakan "dibenturkan" atau diturunkan level kerja yang lebih rendah. Hal ini terjadi apabila seorang pekerja dengan senioritas dikatakan bahwa bidang tugasnya yang ada sekarang ditiadakan. Karyawan itu dapat menjadi non-job atau diturunkan ke level yang lebih rendah sesuai dengan kualifikasinya.***

Allah memberi rizeki kepada hambaNya sesuai dengan kegiatan dan kemauan kerasnya serta ambisinya

(HR. Aththusi)

BAB 4

PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN

Pengembangan adalah suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan atau memperluas sesuatu, baik itu dalam konteks individu, organisasi, teknologi, atau lingkungan. Definisi pengembangan dapat bervariasi tergantung pada konteksnya, namun pada dasarnya, pengembangan melibatkan usaha-usaha untuk membuat perubahan yang positif atau untuk mencapai perkembangan yang lebih baik dalam suatu hal.

Pengembangan sering kali menjadi bagian integral dari pertumbuhan dan perbaikan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, organisasi, dan masyarakat. Ini mendorong perubahan positif, pertumbuhan, dan peningkatan dalam berbagai bidang, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan.

A. Definisi Pengembangan

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan dan memperluas potensi, keterampilan, pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan karyawan dalam sebuah organisasi. Hasibuan (2005:69) mendefinisikan pengembangan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan

teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan seuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Tujuan utama dari pengembangan SDM adalah untuk mengoptimalkan kontribusi individu kepada organisasi, memungkinkan mereka mencapai kinerja yang lebih tinggi, dan memenuhi kebutuhan mereka untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. Beberapa elemen kunci dari pengertian pengembangan SDM meliputi:

1. Peningkatan Keterampilan: Pengembangan SDM mencakup program pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan perilaku karyawan. Ini bisa mencakup pelatihan dalam berbagai bidang seperti kepemimpinan, komunikasi, manajemen proyek, atau teknis, tergantung pada kebutuhan organisasi.
2. Pendidikan dan Pembelajaran: Pengembangan SDM juga mencakup pendidikan dan pembelajaran yang dapat berlangsung di berbagai tingkat, dari pendidikan formal hingga pembelajaran mandiri melalui sumber daya seperti buku, kursus online, atau mentoring.
3. Pengalaman Kerja: Salah satu aspek penting dari pengembangan SDM adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan pengalaman yang berharga melalui tugas-tugas atau proyek-proyek khusus yang dapat membantu mereka tumbuh dan berkembang.
4. Pemantauan dan Evaluasi: Proses pengembangan SDM sering melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja karyawan serta kemajuan mereka dalam mencapai tujuan pengembangan mereka. Ini dapat digunakan untuk menilai efektivitas program pengembangan.
5. Berkelanjutan: Pengembangan SDM bukanlah proses satu kali, tetapi seringkali merupakan upaya berkelanjutan. Karyawan perlu terus-menerus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka sepanjang karier mereka untuk tetap relevan dan efektif dalam pekerjaan mereka.

Pengembangan SDM dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi, termasuk meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, kepuasan karyawan, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Ini juga membantu memenuhi kebutuhan dan aspirasi individu, yang dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara lebih baik dan membangun karier yang sukses.

B. Pentingnya Pengembangan

Pengembangan (*development*) karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki pentingnya yang besar dalam konteks organisasi dan masyarakat. Berikut beberapa alasan mengapa pengembangan SDM sangat penting:

1. Meningkatkan Kinerja Organisasi: Karyawan yang terampil dan berkualitas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Melalui pengembangan SDM, organisasi dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada produktivitas dan hasil bisnis secara keseluruhan.

2. Meningkatkan Inovasi: Karyawan yang terlibat dalam pengembangan SDM seringkali lebih mampu berpikir kreatif dan berkontribusi pada inovasi dalam organisasi. Mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan dan masalah dengan cara yang baru dan efektif.

3. Mengurangi Turnover: Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat membantu mengurangi tingkat turnover (pergantian karyawan) dan menghemat biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

4. Meningkatkan Daya Saing: Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, memiliki tim yang terampil dan terlatih dengan baik dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan. Pengembangan SDM membantu organisasi untuk tetap relevan dan bersaing di pasar.
5. Mengurangi Risiko Kesalahan: Karyawan yang terlatih dengan baik memiliki kemungkinan lebih rendah untuk membuat kesalahan yang dapat merugikan organisasi. Ini dapat mengurangi risiko hukum, finansial, dan reputasi.
6. Peningkatan Kepuasan Karyawan: Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan pribadi dan profesional mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mengurangi konflik di tempat kerja.
7. Mendorong Pertumbuhan Karier: Pengembangan SDM memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan maju dalam karier mereka. Ini dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi dan ambisius.
8. Meningkatkan Kemampuan Adaptasi: Perubahan adalah konstan dalam dunia bisnis. Karyawan yang terampil dalam pengembangan SDM cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, pasar, dan lingkungan bisnis.
9. Pengembangan Organisasi Jangka Panjang: Pengembangan SDM bukan hanya tentang mempersiapkan karyawan untuk tugas saat ini, tetapi juga tentang membangun kapabilitas dan kepemimpinan untuk masa depan. Ini membantu organisasi tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang.
10. Menghasilkan Dampak Positif di Masyarakat: Ketika organisasi berinvestasi dalam pengembangan SDM, ini juga dapat memiliki dampak positif pada masyarakat sekitar. Masyarakat akan melihat organisasi sebagai tempat yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu, yang dapat meningkatkan citra perusahaan.

Pengembangan SDM, oleh karena itu, bukan hanya investasi dalam sumber daya manusia suatu organisasi, tetapi juga investasi dalam kesuksesan dan keberlanjutan organisasi itu sendiri. Itu adalah bagian integral dari strategi manajemen yang efektif.

Selain beberapa alasan di atas, masih ada beberapa alasan pentingnya pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang dapat dijelaskan:

1. Peningkatan Kualitas Produk atau Layanan: Karyawan yang berkualitas tinggi dan terampil dapat membantu meningkatkan kualitas produk atau layanan yang disediakan oleh organisasi. Ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat reputasi perusahaan.
2. Mengurangi Ketidaksetaraan: Melalui pengembangan SDM yang inklusif dan berkelanjutan, organisasi dapat membantu mengurangi kesenjangan dalam keterampilan dan peluang antara karyawan. Hal ini dapat berkontribusi pada masyarakat yang lebih adil dan setara.
3. Peningkatan Etika Kerja: Program pengembangan SDM dapat membantu mempromosikan etika kerja yang baik, termasuk integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme, yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan beretika.
4. Memperkuat Budaya Organisasi: Pengembangan SDM yang terfokus pada nilai-nilai dan budaya organisasi dapat membantu memperkuat dan mempertahankan budaya yang diinginkan dalam organisasi.
5. Mendorong Inklusi dan Diversitas: Pengembangan SDM yang inklusif mencakup program-program yang mendukung keberagaman dan inklusi di tempat kerja. Ini menciptakan lingkungan yang lebih beragam dan memungkinkan perspektif yang berbeda untuk berkontribusi.
6. Mengurangi Stres dan Burnout: Karyawan yang terlalu terbebani atau merasa kurang siap untuk tugas-tugas mereka cenderung

mengalami stres dan burnout. Pengembangan SDM yang baik dapat membantu mengatasi masalah ini dengan meningkatkan kesiapan karyawan.

7. Mendukung Pertumbuhan Ekonomi: Dalam tingkat makro, pengembangan SDM dapat mendukung pertumbuhan ekonomi suatu negara. Karyawan yang terampil dan terlatih dengan baik memiliki potensi untuk menciptakan peluang ekonomi yang lebih besar.
8. Kepatuhan dan Keamanan: Dalam beberapa industri, pengembangan SDM berperan penting dalam memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan standar keamanan yang ketat.
9. Meningkatkan Kualitas Kehidupan Individu: Pengembangan SDM tidak hanya tentang manfaat bagi organisasi, tetapi juga tentang meningkatkan kualitas hidup individu. Ini dapat membantu karyawan mencapai tujuan pribadi mereka dan merasa lebih memuaskan dalam kehidupan mereka.
10. Memberikan Keunggulan Jangka Panjang: Organisasi yang secara terus-menerus berinvestasi dalam pengembangan SDM cenderung memiliki keunggulan jangka panjang dalam menghadapi perubahan pasar dan tantangan yang muncul.

Pentingnya pengembangan SDM mencakup berbagai aspek yang mencakup baik aspek bisnis maupun sosial. Ini adalah strategi yang sangat berharga bagi organisasi untuk mencapai pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang sambil mendukung perkembangan individu dan masyarakat secara keseluruhan.

C. Tujuan Pengembangan

Tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan potensi karyawan dalam sebuah organisasi. Dengan fokus pada pengembangan individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan, pengembangan SDM memiliki beberapa tujuan utama, termasuk:

1. Meningkatkan Kinerja Karyawan: Tujuan utama pengembangan SDM adalah meningkatkan kinerja karyawan. Melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman, karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Kualitas dan kuantitas produksi juga semakin baik dan meningkat, karena *technical skill, human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik (Hasibuan, 2005:70).

2. Meningkatkan Produktivitas Organisasi: Dengan meningkatnya kinerja karyawan, organisasi secara keseluruhan dapat mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Karyawan yang terampil dan terlatih dengan baik dapat berkontribusi secara lebih baik dalam mencapai tujuan dan target bisnis.

3. Meningkatkan Kualitas Produk atau Layanan: Pengembangan SDM dapat membantu organisasi meningkatkan kualitas produk atau layanan yang mereka tawarkan kepada pelanggan. Karyawan yang terampil dapat menghasilkan produk yang lebih baik atau memberikan layanan yang lebih berkualitas.

4. Mengurangi Kesalahan dan Risiko: Dengan meningkatnya kompetensi karyawan, kesalahan yang mungkin terjadi dalam pekerjaan dapat dikurangi. Ini membantu mengurangi risiko hukum, finansial, dan operasional yang dapat timbul dari kesalahan. Pengembangan karyawan juga bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya (Hasibuan, 2009:71)

5. Mendorong Inovasi: Salah satu tujuan pengembangan SDM adalah untuk mendorong inovasi dalam organisasi. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang luas cenderung lebih kreatif dan dapat memberikan kontribusi pada perbaikan proses dan produk.

6. Meningkatkan Kepuasan Karyawan: Pengembangan SDM yang efektif dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Karyawan

merasa dihargai ketika organisasi menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam pengembangan mereka, yang dapat meningkatkan retensi dan loyalitas.

7. Mengembangkan Pemimpin Masa Depan: Salah satu tujuan jangka panjang dari pengembangan SDM adalah untuk menghasilkan pemimpin masa depan dalam organisasi. Ini melibatkan identifikasi dan pengembangan individu yang memiliki potensi untuk mengisi peran kepemimpinan kunci. Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan vertikal dan horizontal semakin harmonis (Hasibuan, 2005:72)
8. Mengatasi Perubahan dan Tantangan: Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, pengembangan SDM membantu organisasi dan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengatasi tantangan baru. Ini menciptakan fleksibilitas dan ketangguhan organisasi.
9. Mengurangi Konflik dan Ketegangan: Dengan memfasilitasi pengembangan keterampilan komunikasi, manajemen konflik, dan keterampilan antarpribadi, pengembangan SDM dapat membantu mengurangi konflik di tempat kerja dan menciptakan lingkungan yang lebih harmonis.
10. Meningkatkan Kesadaran Diri dan Pertumbuhan Pribadi: Pengembangan SDM juga mencakup aspek pertumbuhan pribadi. Karyawan dapat mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang diri mereka sendiri, aspirasi karier, dan tujuan hidup mereka.

Hasibuan (2009:70-72) menjelaskan bahwa tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut: produktifiitas kerja, efisiensi, kerusakan, kecelakaan, pelayanan, moral, karier, konseptual, kepemimpinan, balas jasa, dan konsumen. Dengan mencapai berbagai tujuan ini, pengembangan SDM berkontribusi pada pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang organisasi sambil membantu individu

mencapai potensi mereka yang sebenarnya. Ini adalah investasi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Pengembangan karyawan (pendidikan dan latihan) perlu dilakukan setiap perusahaan karena kaan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

D. Metode-metode Pengembangan

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melibatkan berbagai metode dan pendekatan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan. Berikut adalah beberapa metode umum dalam pengembangan SDM:

1. Pelatihan dan Workshop: Ini adalah metode yang paling umum dalam pengembangan SDM. Pelatihan dan workshop adalah sesi pendidikan yang berfokus pada keterampilan, pengetahuan, atau kompetensi tertentu yang diperlukan dalam pekerjaan. Mereka dapat diselenggarakan secara internal atau melalui pihak eksternal.
2. Pendidikan Formal: Ini melibatkan pendidikan formal seperti program sarjana, magister, atau program pelatihan formal lainnya yang terkait dengan pekerjaan atau industri tertentu. Biasanya, pendidikan formal berfokus pada pengembangan kompetensi tingkat tinggi.
3. Pelatihan On-the-Job: Karyawan dapat mengembangkan keterampilan mereka dengan belajar sambil bekerja. Ini bisa melibatkan mentorship, pemantauan atas pekerjaan yang dilakukan, atau pelatihan praktis langsung di tempat kerja.
4. Pengembangan Mandiri: Karyawan juga dapat mengembangkan diri mereka sendiri melalui pembelajaran mandiri. Ini mencakup membaca buku, mengikuti kursus online, atau memanfaatkan sumber daya online seperti video tutorial.
5. Simulasi dan Permainan Peran: Metode ini melibatkan penggunaan simulasi atau permainan peran untuk melatih

karyawan dalam situasi yang dapat mereka temui dalam pekerjaan sehari-hari. Ini berguna untuk pengembangan keterampilan interpersonal dan pengambilan keputusan.

6. Konseling dan Mentoring: Karyawan dapat mengambil manfaat dari konseling dan mentoring oleh individu yang lebih berpengalaman dalam organisasi. Ini membantu dalam pengembangan pemahaman diri, keterampilan kepemimpinan, dan pemberian nasihat.
7. Rotasi Pekerjaan: Memindahkan karyawan ke peran yang berbeda dalam organisasi dapat membantu mereka memperluas pengalaman mereka. Ini bisa melibatkan rotasi departemen, proyek cross-functional, atau tugas tambahan.
8. Pengembangan Tim: Metode ini berfokus pada pengembangan keterampilan kolaborasi dan kerja tim. Ini melibatkan kegiatan seperti pelatihan tim, pelatihan komunikasi, dan latihan berbasis tim.
9. Pengembangan Proyek: Memberikan karyawan kesempatan untuk mengelola atau berpartisipasi dalam proyek-proyek khusus dapat membantu mereka mengembangkan keterampilan manajemen proyek, analisis, dan perencanaan.
10. E-learning dan Pelatihan Online: Teknologi telah memungkinkan pengembangan SDM melalui platform e-learning dan pelatihan online. Ini memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk belajar secara mandiri dan di tempat yang nyaman bagi mereka.
11. Assessment dan Umpan Balik: Menggunakan alat penilaian dan umpan balik dari atasan atau rekan kerja dapat membantu karyawan mengidentifikasi area di mana mereka perlu meningkatkan kinerja mereka. Ini dapat memicu rencana pengembangan pribadi.
12. Pengembangan Cross-Cultural: Dalam lingkungan global, pengembangan karyawan yang dapat beroperasi di berbagai

budaya menjadi penting. Ini melibatkan pelatihan tentang aspek-aspek budaya yang relevan dalam bisnis.

13. Pengembangan Etika dan Kepatuhan: Dalam beberapa industri, pelatihan tentang etika bisnis dan kepatuhan hukum dapat menjadi bagian penting dari pengembangan SDM untuk memastikan tindakan yang sesuai dan beretika.

Metode-metode ini dapat digabungkan dan disesuaikan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu. Pengembangan SDM yang efektif melibatkan kombinasi berbagai pendekatan untuk mencapai tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2005:77) metode pengembangan terdiri atas: 1) metode latihan atau *training,* 2) metode pendidikan atau *education*. *Training* diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan *education* diberikan kepada karyawan manajerial.

Metode-metode *training* menurut Andrew F. Sikula (dalam Hasibuan, 2009:77-78) terdiri atas:

1. *On the job*: Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.
2. *Vestibule*: adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaab dibuat duplikat dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.
3. *Demonstration and Example*: adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

4. *Simulation*: merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.
5. *Apprenticeship*: adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
6. *Clasroom Methods*: metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajran), *conference* (rapat), *programmed intruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

Adapun metode pendidikan (*education*) menurut Andrew F. Sikula (1981:243-273) sebagai berikut:

1. *Training Methods And Classroom Method*: metode pelatihan dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metod e pendidikan, karena manusia adalah juga karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat, studi kasus, ceramah, dan role playing.
2. *Understudies:* Teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.
3. *Job Rotation and Planned Progression*: Teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabtan.
4. *Coaching – Counseling*: *Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Sedangkan *Counseling* adalah suatu cara pendidikan denganmelakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.

Tabel 4.1 : Perbedaan Coaching dan Counseling

Coaching	Counseling
1. Dilakukan untuk pegawai langsung	1. Dilakukan untuk pejabat/manajer
2. Berhubungan dengan pekerjaan/jabatan	2. Berhubungan dengan masalah pribadi
3. Jangka waktunya panjang	3. Jangka waktunya singkat
4. Sering dilakukan	4. Jarang dilakukan
5. Hubungan merupakan hubungan lini atau perintah	5. Hubungan merupakan hubungan staf atau bukan perintah
6. Ditujukan kepada semua pegawai	6. Ditujukan pada pegawai tertentu saja

Hasibuan (2005:81)

5. *Junior Board of Execitive or Multiple Management*: merupakan suatu penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (top management). Komite penasihat ini hanya berperan sebagai staf.
6. *Committee Assignment*: Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dna melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.
7. *Business Games* (permainan bisnis): adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkanmasalah tertentu.
8. *Sensitivy Training*: dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara par akaryawan, dan mengembangkan keahlian kepada para karyawan yang spesifik. Para peserta pendidikan diharapkan utuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan perannya dengan baik.

Selanjutnya, metode pengembangan yang diterapkan perlu diukur, apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain (Hasibuan, 2005:83):

1. Prestasi kerja karyawan
2. Kedisiplinan karyawan
3. Absensi karyawan
4. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin
5. Tingkat kecelakaan karyawan
6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu
7. Tingkat kerjasama karyawan
8. Tingkat upah insentif
9. Prakarsa karyawan
10. Kepemimpinan dan keputusan manajer.

E. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Latihan (*training*) dilaksanakan untuk memperbaiki penugasan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci dan rutin. Pengembangan (*development*) merupakan ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat pekerjaan. Perbedaan mendasar antara *training* dan *development* adalah sebagai berikut (Tim MSDM, 2009:35):

Tabel 4.2 : Perbedaan Training dan Development

Aspek Perbedaan	Training	Development
Focus pelaksanaan	Pada kebutuhan pekerjaan saat ini (current)	Pada kebutuhan pengembangan dan perubahan manajemen di masa yang akan datang (future)
Penggunaan Pengalaman Pekerjaan	Rendah	Tinggi
Tujuan Pelaksanaan	Mempersiapkan kebutuhan akan pekerjaan saat ini (tugas dan tanggung jawab, wewenang pekerjaan, kemampuan teknis pekerjaan, dll)	Mempersiapkan kebutuhanakan perubahan di masa yang akan datang (manajemen change, strategy business, dll)
Partisipasi Peserta yang mengikuti	Ditunjuk oleh atasan dan Manajemen	Melalui seleksi dan sukarela dari peserta yangmengikuti

Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu bentuk intervensi atau proses pendidikan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan karyawan dalam suatu organisasi. Tujuan utama pelatihan SDM adalah untuk membantu individu mengembangkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

Berikut beberapa poin penting dalam pengertian pelatihan SDM:

1. Pendidikan dan Pembelajaran: Pelatihan SDM melibatkan pengiriman informasi, konsep, atau keterampilan kepada karyawan dengan tujuan meningkatkan pemahaman mereka. Ini bisa melibatkan presentasi, pengajaran, atau berbagai bentuk interaksi pembelajaran.

2. Tujuan yang Didefinisikan: Pelatihan SDM memiliki tujuan yang jelas yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan ini dapat berkaitan dengan pengembangan keterampilan teknis, pengembangan keterampilan interpersonal, pemahaman tentang kebijakan dan prosedur, atau tujuan lain yang relevan dengan pekerjaan.
3. Meningkatkan Kinerja: Salah satu hasil yang diharapkan dari pelatihan SDM adalah peningkatan kinerja karyawan. Dengan mendapatkan keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang ada, karyawan diharapkan dapat bekerja lebih efektif dan memberikan hasil yang lebih baik.
4. Relevansi dengan Pekerjaan: Pelatihan SDM biasanya dirancang agar sesuai dengan pekerjaan yang sedang atau akan dilakukan oleh karyawan. Hal ini meningkatkan relevansi dan aplikabilitas dari pelatihan terhadap tugas-tugas sehari-hari.
5. Beragam Bentuk: Pelatihan SDM dapat mengambil berbagai bentuk, termasuk pelatihan formal di dalam kelas, pelatihan online, pelatihan on-the-job, pelatihan berbasis simulasi, pelatihan mentoring, dan banyak lainnya. Pilihan bentuk pelatihan tergantung pada jenis keterampilan yang harus dikembangkan dan preferensi individu.
6. Evaluasi dan Umpan Balik: Sebagian besar program pelatihan SDM melibatkan evaluasi dan umpan balik untuk mengukur keberhasilan pelatihan dan mengidentifikasi area yang masih perlu diperbaiki.
7. Konteks Organisasi: Pelatihan SDM seringkali berhubungan dengan tujuan dan kebutuhan organisasi. Ini dapat mencakup pelatihan terkait kebijakan, prosedur, budaya perusahaan, atau strategi bisnis.
8. Kepemimpinan dan Pengembangan Karier: Selain pengembangan keterampilan pekerjaan, pelatihan SDM juga dapat fokus pada pengembangan kepemimpinan dan karier. Ini

dapat membantu karyawan dalam mengejar tanggung jawab manajerial atau posisi-posisi tingkat atas dalam organisasi.

9. Perbaikan Berkelanjutan: Pelatihan SDM seringkali merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan pembaruan dan peningkatan berdasarkan perubahan dalam pekerjaan, teknologi, atau kebutuhan organisasi.

Pelatihan SDM adalah alat penting dalam pengembangan sumber daya manusia dan memainkan peran kunci dalam membantu organisasi mencapai tujuannya sambil membantu karyawan dalam mencapai potensi mereka yang sebenarnya.

Identifikasi kebutuhan pelatihan adalah proses penting dalam perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif. Ini melibatkan pengumpulan, analisis, dan evaluasi informasi untuk menentukan apa yang harus diajarkan kepada karyawan agar mereka dapat bekerja lebih efektif dan mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah langkah-langkah dalam identifikasi kebutuhan pelatihan:

1. Analisis Organisasi:
   - Mulai dengan memahami tujuan, visi, dan misi organisasi. Apa yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang?
   - Tinjau data dan informasi yang relevan tentang kinerja organisasi, tren industri, dan perubahan lingkungan bisnis yang mungkin mempengaruhi kebutuhan pelatihan.
2. Konsultasi dengan Pihak Terkait:
   - Bicarakan dengan manajer, atasan langsung, dan pemimpin tim untuk mendapatkan wawasan tentang masalah atau kekurangan yang mereka temui dalam tim atau departemen mereka.

- Mintalah masukan dari karyawan tentang keterampilan atau pengetahuan apa yang mereka rasakan perlu untuk meningkatkan kinerja mereka.

3. Analisis Pekerjaan:
   - Identifikasi peran dan tanggung jawab spesifik dalam organisasi.
   - Identifikasi keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
   - Identifikasi perbedaan antara keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dan yang dimiliki saat ini oleh karyawan.
4. Identifikasi Kebutuhan Individu:
   - Lakukan penilaian individu atau evaluasi kinerja untuk mengidentifikasi karyawan yang mungkin memerlukan pelatihan tambahan.
   - Pertimbangkan aspirasi karier dan keinginan pengembangan pribadi karyawan.
5. Prioritasi Kebutuhan:
   - Setelah mengidentifikasi berbagai kebutuhan pelatihan, prioritaskan kebutuhan berdasarkan urgensi dan dampaknya terhadap organisasi.
   - Pertimbangkan anggaran dan sumber daya yang tersedia untuk pelatihan.
6. Pengembangan Rencana Pelatihan:
   - Buat rencana pelatihan yang mencakup tujuan pelatihan, metode yang akan digunakan, durasi pelatihan, dan penjadwalan.
   - Identifikasi instruktur atau sumber daya yang diperlukan untuk memberikan pelatihan.
7. Pengukuran Kesuksesan:

- Tentukan metrik atau indikator kinerja yang akan digunakan untuk mengukur keberhasilan pelatihan. Misalnya, peningkatan produktivitas, penurunan tingkat kesalahan, atau peningkatan kepuasan pelanggan.
- Rencanakan evaluasi pelatihan yang mencakup pengumpulan umpan balik dari peserta pelatihan dan pemantauan kinerja pasca-pelatihan.

8. Implementasi dan Evaluasi:
    - Setelah pelatihan dimulai, periksa dan evaluasi proses pelatihan secara berkala. Pastikan pelatihan berjalan sesuai rencana.
    - Setelah pelatihan selesai, lakukan evaluasi ulang untuk melihat apakah tujuan pelatihan telah tercapai dan apakah ada perbaikan yang perlu dilakukan pada program pelatihan.

Identifikasi kebutuhan pelatihan adalah langkah kunci dalam memastikan bahwa pelatihan yang disediakan relevan, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan. Dengan proses ini, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas sambil mendukung perkembangan karyawan.

Terdapat banyak manfaat dari pelatihan strategis. *Pertama,* pelatihan strategis memungkinkan profesional SDM dan pelatihan untuk terlibat secara dekat denga bisnis, bekerja sama dengan manajer operasional untuk membantu memecahkan masalah-masalah mereka,dan memberikan kontribusi yang signifikan pada hasil-hasil organisasional. Pelatihan strategis juga dapat mencegah profesional SDM dan para pelatih untuk mengejar jenis-jenis alat pelatihan yang bersifat coba-coba, terhebat, atau terbaru. Di samping itu, sebuah pola pikir pelatihan strategis juga mengurangi kemungkinan cara berfikir bahwa pelatihan dapat memecahkan sebagian besar masalah pemberi kerja atau organisasional. Seperti dalam situasi sebelumnya di mana manajer pemasaran percaya bahwa para karyawan memerlukan pelatihan keterampilan komunikasi yang tegas, adalah hal yang biasa

terhadap masalah dengan mengatakan, ”saya membutuhkan sebuah program pelatihan pada X”. Dengan sebuah fokus pelatihan strategis, tanggapannya mungkin menjadi penilaian dari permintaan-permintaan sejenis untuk menentukan pendekatan-pendekatan pelatihan atau non pelatihan yang dapat memecahkan masalah-masalah kinerja tersebut (Tim MSDM, 2009:39).

F. Perancangan Program Pelatihan

Perancangan program pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tahap kritis dalam memastikan bahwa pelatihan yang disediakan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah langkah-langkah yang perlu dipertimbangkan dalam merancang program pelatihan SDM yang sukses:

1. Tentukan Tujuan Pelatihan:

   Definisikan dengan jelas tujuan dan hasil yang diharapkan dari program pelatihan. Tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART).

2. Identifikasi Peserta Pelatihan:

   Identifikasi kelompok target yang akan mengikuti program pelatihan. Pastikan program dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan tingkat keterampilan peserta pelatihan.

3. Kumpulkan Informasi Kebutuhan Pelatihan:

   Gunakan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan yang telah Anda lakukan sebelumnya untuk merinci topik-topik pelatihan yang diperlukan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang kebutuhan peserta.

4. Pilih Metode Pelatihan:

   Pilih metode atau pendekatan pelatihan yang paling sesuai dengan tujuan dan peserta pelatihan. Metode dapat berupa

pelatihan dalam kelas, pelatihan online, pelatihan on-the-job, pelatihan simulasi, atau kombinasi dari berbagai metode.

5. Buat Rancangan Kurikulum:

   Buat rancangan kurikulum yang mencakup urutan topik-topik pelatihan, durasi pelatihan untuk setiap topik, dan jenis konten yang akan disampaikan.

6. Pengembangan Materi Pelatihan:

   Buat atau siapkan materi pelatihan yang sesuai dengan rancangan kurikulum. Pastikan materi pelatihan mencakup konten yang relevan, jelas, dan menarik.

7. Rencanakan Aktivitas Pelatihan:

   Rencanakan aktivitas pelatihan yang interaktif dan berpartisipasi untuk melibatkan peserta dan membantu mereka menginternalisasi materi pelatihan.

8. Pilih Instruktur atau Fasilitator:

   Pilih instruktur atau fasilitator pelatihan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang sesuai dengan topik pelatihan. Pastikan mereka memiliki kemampuan komunikasi yang baik.

9. Pengujian dan Validasi:

   Ujilah program pelatihan dengan sejumlah kecil peserta atau rekan kerja untuk mendapatkan umpan balik dan memvalidasi efektivitas program.

10. Scheduling dan Logistik:

    Tentukan jadwal pelatihan yang sesuai dengan jadwal peserta dan pastikan tersedia fasilitas dan peralatan yang diperlukan.

11. Pengukuran Keberhasilan:

    Tentukan metrik atau indikator kinerja yang akan digunakan untuk mengukur keberhasilan program pelatihan. Misalnya,

peningkatan produktivitas, penurunan tingkat kesalahan, atau peningkatan pengetahuan.

12. Evaluasi Pelatihan:

    Setelah program pelatihan selesai, lakukan evaluasi yang mencakup pengumpulan umpan balik dari peserta pelatihan dan pemantauan kinerja pasca-pelatihan. Evaluasi ini akan membantu Anda menilai efektivitas program dan apakah tujuan telah tercapai.

13. Revisi Program:

    Jika diperlukan, buat perubahan atau perbaikan pada program pelatihan berdasarkan hasil evaluasi. Ini membantu memastikan bahwa program pelatihan terus meningkat seiring waktu.

14. Pelaksanaan Program:

    Lakukan program pelatihan sesuai dengan rencana. Pastikan instruktur atau fasilitator memfasilitasi program dengan baik dan memantau peserta pelatihan.

15. Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan:

    Lakukan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap program pelatihan untuk memastikan bahwa program tetap relevan dan efektif seiring waktu.

Merancang program pelatihan SDM yang efektif memerlukan perencanaan yang teliti, pemilihan metode yang tepat, dan evaluasi yang cermat. Program yang dirancang dengan baik dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi dan karyawan.

G. Implementasi Pelatihan

Implementasi pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tahap penting dalam proses pelatihan. Ini adalah saat di mana program pelatihan sebenarnya diselenggarakan dan peserta pelatihan terlibat

dalam kegiatan pembelajaran. Berikut adalah langkah-langkah penting dalam implementasi pelatihan SDM:

1. Orientasi Peserta:

   Sebelum program pelatihan dimulai, berikan orientasi kepada peserta pelatihan tentang jadwal, tujuan, dan proses pelatihan. Pastikan mereka memahami apa yang diharapkan dari mereka selama program.

2. Pelaksanaan Pelatihan:

   Selama sesi pelatihan, instruktur atau fasilitator harus memfasilitasi pembelajaran sesuai dengan rencana program. Ini mencakup penyampaian materi, diskusi, latihan, studi kasus, dan aktivitas pelatihan lainnya.

3. Penggunaan Materi dan Sumber Daya:

   Pastikan bahwa materi pelatihan dan sumber daya yang diperlukan (seperti perangkat lunak, peralatan, atau bahan bacaan) tersedia dan digunakan dengan baik oleh peserta pelatihan.

4. Interaksi dan Partisipasi:

   Dorong peserta pelatihan untuk berinteraksi, bertanya, dan berpartisipasi aktif dalam pembelajaran. Diskusi kelompok, latihan, dan studi kasus dapat membantu peserta menerapkan pengetahuan mereka.

5. Pemantauan dan Dukungan:

   Selama pelatihan, instruktur atau fasilitator harus memantau kemajuan peserta dan memberikan dukungan tambahan jika diperlukan. Ini bisa berarti memberikan penjelasan tambahan atau memberikan bimbingan kepada peserta yang mengalami kesulitan.

6. Evaluasi dan Penilaian:

Terapkan evaluasi formatif selama pelatihan untuk mengukur pemahaman dan kemampuan peserta sepanjang proses. Ini memungkinkan Anda untuk menyesuaikan materi atau metode pelatihan jika diperlukan.

7. Pelatihan Praktis (On-the-Job Training):

   Jika pelatihan on-the-job diterapkan, pastikan peserta memiliki kesempatan untuk menerapkan apa yang mereka pelajari dalam situasi nyata pekerjaan. Ini dapat melibatkan pengawasan dan bimbingan oleh rekan kerja yang lebih berpengalaman.

8. Pemantauan Kepatuhan dan Kehadiran:

   Pastikan bahwa peserta pelatihan hadir sesuai dengan jadwal dan mengikuti program pelatihan dengan baik. Ini memastikan bahwa peserta mendapatkan manfaat maksimal dari pelatihan.

9. Komersialisasi Pelatihan (Jika Diperlukan):

   Jika program pelatihan adalah produk komersial yang ditawarkan kepada organisasi lain atau individu, pastikan bahwa aspek komersialnya diatur dengan baik, termasuk pembayaran dan administrasi.

10. Pelaporan dan Dokumentasi:

    Selama pelatihan, lakukan dokumentasi terkait kemajuan peserta, masalah yang muncul, dan prestasi peserta. Dokumentasi ini dapat digunakan untuk evaluasi pasca-pelatihan.

11. Ketersediaan Fasilitas dan Teknologi:

    Pastikan fasilitas, perangkat, dan teknologi yang dibutuhkan untuk pelatihan (seperti ruang kelas, komputer, atau perangkat lunak) tersedia dan berfungsi dengan baik.

12. Komunikasi dan Umpan Balik:

    Selama dan setelah pelatihan, berkomunikasi secara teratur dengan peserta pelatihan untuk memahami pendapat mereka dan

menerima umpan balik mereka. Ini dapat membantu memperbaiki program pelatihan di masa depan.

Implementasi pelatihan SDM harus dipantau secara cermat untuk memastikan bahwa program berjalan sesuai rencana dan tujuan tercapai. Ini juga merupakan kesempatan untuk memastikan bahwa peserta pelatihan mendapatkan manfaat maksimal dari program dan dapat menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka pelajari dalam konteks pekerjaan mereka.

H. Menghubungkan Pelatihan pada Strategi Bisnis

Untuk memahami bagaimana menghubungkan pelatihan dan strategi-strategi bisnis, ada gunanya terlebih dulu kita memahami beberapa konsep strategi bisnis dasar. Sebuah *strategi bisnis pemimpin biaya rendah* berusaha meningkatkan pangsa pasar dengan berfokus pada biaya rendah dari produk atau layanan perusahaan, dibandingkn dengan pesaing (misalnya: Wal-Mart, Bic pens, dan Southwest Airlines). Sebaliknya, perusahaan dengan sebuah *strategi bisnis diferensiasi* mencoba membuat produk atau layanan mereka berbeda dalam hal kualitas, pelayanan luar biasa, teknologi baru, atau kekhususan yang diterima (misalnya produk Maytag, mobil Mercedes, dan jam tangan Rolex).

Implikasi utama dari strategi-strategi bisnis organisasional pada usaha pelatihan perusahaan menegaskan kebutuhan program dan aktifitas pelatihan untuk mendukung strategi bisnis perusahaan. Misalnya, jika sebuah perusahaan mencoba menonjolkan dirinya dari kompetisi dalam hal kualitas pelayanan pelanggan, maka pelatihan pelayanan pelanggan yang signifikan akan dibutuhkan untuk mendukung arah strategis perusahaan. Tetapi, jika perusahaan yang lain membedakan dirinya dari kompetisi dengan produk atau layanan yang dianggap oleh pelanggan sebagai hal yang khusus atau unik, maka sumber-sumber daya pelatihan harus dialihkan.

Untuk menjaga karyawan agar tetap mengikuti ide-ide periklanan dan pemasaran terbaru. Misalnya, sebuah toko perhiasan

ekslusif yang menjual jam tangan Rolex dan perhiasan mahal harus memastikan bahwa karyawannya mendapatkan pelatihan pada sebuah model, fitur, dan cara kerja dari produk- produk tersebut. Di samping itu, pelatihan dalam cara berpakaian, penampilan, komunikasi, dan keterampilan hubungan pelanggan khusus juga mendukung strategi-strategi bisnis perusahaan. Skenario-skenario di atas hanyalah dua contoh singkat dari bagaimana pelatihan harus menyejajarkan dirinya dengan strategi-strategi bisnis (Tim MSDM, 2009:38).

I. Evaluasi Efektivitas Pelatihan

Evaluasi efektivitas pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tahap penting dalam siklus pelatihan untuk menilai sejauh mana program pelatihan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan apakah investasi dalam pelatihan tersebut memberikan hasil yang diharapkan. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat membantu melakukan evaluasi efektivitas pelatihan SDM:

1. Tentukan Tujuan Evaluasi:

   Tentukan secara jelas apa yang ingin Anda capai dengan evaluasi. Apakah Anda ingin mengukur peningkatan keterampilan, perubahan perilaku, peningkatan produktivitas, atau dampak lain dari pelatihan?

2. Identifikasi Kriteria Keberhasilan:

   Tentukan kriteria keberhasilan yang dapat diukur. Ini bisa mencakup metrik kinerja, penilaian keterampilan, survei kepuasan peserta, atau indikator lain yang relevan dengan tujuan pelatihan.

3. Pengumpulan Data Sebelum Pelatihan:

   Sebelum pelatihan dimulai, kumpulkan data baseline untuk mengukur kondisi awal peserta. Misalnya, hasil tes awal atau penilaian keterampilan sebelum pelatihan.

4. Evaluasi Formatif Selama Pelatihan:

Selama pelatihan, lakukan evaluasi formatif yang melibatkan pengumpulan umpan balik dari peserta. Ini dapat mencakup pertanyaan seputar pemahaman materi, metode pelatihan, dan kepuasan peserta.

5. Pengukuran Kinerja Pasca-Pelatihan:

   Setelah pelatihan selesai, ukur kembali kinerja peserta untuk melihat apakah ada peningkatan yang signifikan. Ini bisa mencakup tes pengetahuan, penilaian keterampilan, atau pengukuran kinerja sehari-hari.

6. Umpan Balik dari Peserta:

   Mintalah peserta untuk memberikan umpan balik tentang pengalaman mereka selama pelatihan. Ini dapat membantu Anda memahami pandangan mereka tentang program.

7. Umpan Balik dari Atasan dan Rekan Kerja:

   Dapatkan umpan balik dari atasan dan rekan kerja peserta pelatihan untuk menilai perubahan perilaku dan kinerja dalam konteks pekerjaan.

8. Pengukuran Kepuasan Peserta:

   Lakukan survei kepuasan peserta untuk mengevaluasi keberhasilan program dari sudut pandang peserta. Pertimbangkan aspek-aspek seperti materi, fasilitator, dan organisasi pelatihan.

9. Analisis Data:

   Analisis semua data yang telah Anda kumpulkan dengan hati-hati. Bandingkan hasil pasca-pelatihan dengan data baseline untuk menilai perubahan.

10. Evaluasi Dampak pada Organisasi:

    Jika mungkin, evaluasi dampak pelatihan pada organisasi. Apakah ada peningkatan dalam produktivitas, efisiensi, atau hasil bisnis lainnya yang dapat dikaitkan dengan pelatihan?

11. Identifikasi Perbaikan yang Diperlukan:

    Berdasarkan hasil evaluasi, identifikasi area yang perlu diperbaiki dalam program pelatihan. Ini dapat mencakup peningkatan materi, metode pelatihan, atau pengiriman pelatihan.

12. Laporan dan Komunikasi Hasil:

    Buat laporan evaluasi yang merinci temuan dan rekomendasi perbaikan. Komunikasikan hasilnya kepada manajemen, instruktur, dan peserta pelatihan.

13. Perbaikan Berkelanjutan:

    Gunakan hasil evaluasi untuk memperbaiki program pelatihan di masa depan. Evaluasi harus menjadi siklus berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan secara keseluruhan.

14. Pelaporan Hasil Ke Atasan dan Pemangku Kepentingan:

    Sampaikan hasil evaluasi kepada manajemen dan pemangku kepentingan terkait. Ini membantu mereka memahami dampak pelatihan terhadap organisasi.

Evaluasi efektivitas pelatihan SDM adalah alat penting untuk memastikan bahwa program pelatihan memberikan nilai tambah yang sesuai dengan investasi waktu dan sumber daya yang telah dikeluarkan. Ini juga membantu organisasi dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karyawan dan program pelatihan di masa depan.

J. Peran Pembelajaran Berkelanjutan dalam Organisasi

Pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi adalah suatu pendekatan yang menekankan pentingnya terus-menerus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan sepanjang waktu. Ini adalah proses di mana organisasi memfasilitasi

pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan bagi karyawan mereka dengan tujuan meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa peran utama pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi:

1. Meningkatkan Kinerja Individu: Pembelajaran berkelanjutan membantu karyawan untuk terus-menerus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hal ini dapat meningkatkan kinerja individu dalam pekerjaan mereka, membuat mereka lebih kompeten dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.
2. Meningkatkan Kinerja Tim: Ketika setiap anggota tim terus-menerus belajar dan berkembang, kinerja tim secara keseluruhan cenderung meningkat. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan akan dapat berkontribusi lebih baik dalam proyek tim dan tujuan bersama.
3. Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan: Pembelajaran berkelanjutan merangsang inovasi dalam organisasi. Karyawan yang terus belajar cenderung lebih kreatif dan mampu memberikan kontribusi ide-ide baru dan solusi untuk perbaikan proses, produk, atau layanan.
4. Penyesuaian dengan Perubahan: Lingkungan bisnis yang terus berubah memerlukan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat. Pembelajaran berkelanjutan membantu karyawan dan organisasi mengatasi perubahan dan mengambil tindakan yang diperlukan.
5. Pengembangan Pemimpin Masa Depan: Organisasi dapat menggunakan pembelajaran berkelanjutan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan. Karyawan yang terus belajar dan menunjukkan potensi kepemimpinan dapat dipersiapkan untuk mengisi peran kepemimpinan kunci.
6. Peningkatan Retensi Karyawan: Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan meraih pencapaian dalam pekerjaan mereka cenderung lebih puas dan

lebih cenderung bertahan di organisasi. Ini membantu mengurangi turnover karyawan.

7. Peningkatan Kepuasan Pelanggan: Dengan karyawan yang terus belajar dan meningkatkan kinerja mereka, organisasi dapat memberikan layanan atau produk yang lebih berkualitas kepada pelanggan. Ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat hubungan bisnis.
8. Peningkatan Daya Saing Organisasi: Organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan cenderung lebih kompetitif di pasar. Mereka dapat beradaptasi dengan perubahan pasar, bersaing dengan pesaing, dan menghadapi tantangan dengan lebih baik.
9. Meningkatkan Citra Organisasi: Organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan sering kali memiliki citra yang lebih baik di mata karyawan dan calon karyawan. Ini dapat membuatnya lebih mudah untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik.
10. Kepatuhan dan Kepatuhan Hukum: Pembelajaran berkelanjutan juga dapat membantu organisasi memastikan bahwa karyawan memahami dan mematuhi regulasi hukum dan etika yang berlaku dalam industri mereka.

Pembelajaran berkelanjutan bukan hanya investasi dalam pengembangan individu, tetapi juga merupakan strategi penting untuk mencapai tujuan dan pertumbuhan jangka panjang organisasi. Dengan mendorong pembelajaran berkelanjutan, organisasi dapat tetap relevan, adaptif, dan kompetitif di dunia bisnis yang terus berubah.***

BAB 5

EVALUASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu aset terpenting dalam sebuah organisasi. Kemampuan, produktivitas, dan komitmen SDM berperan sentral dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan atau entitas lainnya. Oleh karena itu, evaluasi kinerja SDM merupakan langkah yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Evaluasi kinerja SDM bukan hanya tentang mengukur sejauh mana individu-individu tersebut mencapai target-target mereka, tetapi juga tentang memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan komitmen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnisnya.

Dalam era yang terus berubah dengan cepat, evaluasi kinerja SDM juga menjadi semakin kompleks. Organisasi harus dapat mengukur berbagai aspek kinerja, mulai dari pencapaian target hingga kontribusi mereka terhadap budaya perusahaan dan inovasi. Evaluasi kinerja SDM yang baik tidak hanya membantu organisasi mengidentifikasi kelemahan dan potensi pengembangan, tetapi juga memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan strategis terkait dengan pengembangan karier, kompensasi, promosi, dan pengambilan keputusan tentang SDM.

A. Pengertian Evaluasi Kinerja SDM

Evaluasi kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur, menilai, dan memantau kinerja individu-individu atau tim SDM dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama dari evaluasi kinerja SDM adalah untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, potensi pengembangan, dan kontribusi dari setiap anggota SDM terhadap kesuksesan organisasi. Evaluasi ini bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan, memungkinkan perencanaan pengembangan karyawan, dan mendukung pengambilan keputusan manajemen terkait dengan promosi, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karier.

Pentingnya evaluasi kinerja SDM terletak pada beberapa aspek, antara lain:

1. Pengembangan Karyawan: Evaluasi kinerja membantu organisasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan individu. Ini memungkinkan karyawan untuk mengasah keterampilan mereka dan meningkatkan kompetensi mereka.

2. Pengambilan Keputusan Manajemen: Hasil evaluasi kinerja SDM digunakan oleh manajemen untuk membuat keputusan tentang promosi, penugasan proyek, pengaturan kompensasi, dan kebijakan sumber daya manusia lainnya.

3. Pengukuran Produktivitas dan Kontribusi: Evaluasi kinerja membantu organisasi mengukur sejauh mana karyawan mencapai target dan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Hal ini memungkinkan pengenalan dan penghargaan atas kinerja yang luar biasa, serta penanganan masalah kinerja yang memerlukan perbaikan.

4. Pengembangan Budaya Perusahaan: Evaluasi kinerja dapat mencerminkan nilai-nilai dan budaya perusahaan, mengarah pada pengukuran kontribusi karyawan terhadap menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

5. Pengukuran Keselarasan Strategis: Organisasi dapat memastikan bahwa SDM memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan strategi dan visi jangka panjang mereka.
6. Motivasi dan Kepuasan Karyawan: Evaluasi kinerja yang adil dan transparan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan merasa dihargai dalam organisasi.

Evaluasi kinerja SDM dapat dilakukan melalui berbagai metode, termasuk penilaian oleh atasan, penilaian diri, penilaian oleh rekan kerja, atau metode pengukuran kinerja berbasis data. Selain itu, teknologi juga dapat digunakan untuk mendukung dan mempermudah proses evaluasi kinerja SDM, seperti perangkat lunak manajemen kinerja dan sistem pengukuran kinerja berbasis platform digital. Dengan pendekatan yang tepat, evaluasi kinerja SDM dapat menjadi alat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan mengelola SDM secara efektif.

B. Metode Evaluasi Kinerja

Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan dalam evaluasi kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) di berbagai organisasi. Setiap metode memiliki kelebihan dan kelemahan tertentu, dan pilihan metode tergantung pada tujuan evaluasi, budaya organisasi, serta sumber daya yang tersedia. Berikut adalah beberapa metode evaluasi kinerja SDM yang umum digunakan:

1. **Penilaian oleh Atasan (*Supervisor Assessment*):**
   - Pendekatan Tradisional: Atasan langsung melakukan penilaian terhadap kinerja bawahannya berdasarkan pengamatan dan pengalaman mereka. Ini adalah metode yang umum digunakan dalam banyak organisasi.
   - Kekuatan: Atasan sering memiliki pemahaman yang baik tentang kinerja karyawan mereka dan dapat memberikan umpan balik yang relevan.

- Kelemahan: Subjektivitas dan bias personal atasan dapat memengaruhi hasil penilaian. Keterbatasan wawasan atasan juga bisa menjadi masalah.

2. **Penilaian oleh Rekan Kerja (*Peer Assessment*):**
   - Karyawan dinilai oleh rekan-rekan kerja mereka, yang dapat memberikan perspektif yang berbeda tentang kinerja.
   - Keuntungan dari perspektif rekan kerja adalah bahwa mereka sering berinteraksi secara langsung dengan karyawan yang dievaluasi, sehingga dapat memberikan wawasan yang berharga.
   - Risikonya adalah adanya konflik atau bias sosial dalam penilaian.
3. **Penilaian Diri (*Self-Assessment*):**
   - Karyawan menilai diri mereka sendiri berdasarkan tujuan dan kriteria yang telah ditetapkan.
   - Dapat membantu karyawan merenung tentang pencapaian pribadi mereka dan pengembangan yang diperlukan.
   - Terkadang, karyawan dapat memberikan penilaian yang terlalu positif atau terlalu negatif tergantung pada kepribadian dan motivasi.
4. **Metode Pengukuran Kinerja Berbasis Data (*Data-Driven Performance Metrics*):**
   - Menggunakan data dan metrik objektif, seperti tingkat penyelesaian proyek, jumlah kesalahan, atau produktivitas, untuk menilai kinerja karyawan.
   - Mengurangi subjektivitas dan bias dalam evaluasi.
   - Memerlukan sistem yang kuat untuk mengumpulkan dan menganalisis data.
5. **Metode Evaluasi Berbasis Tugas (*Task-Based Evaluation*):**

- Evaluasi dilakukan berdasarkan tugas-tugas khusus yang telah ditugaskan kepada karyawan.
- Berguna dalam situasi di mana pekerjaan dapat diukur dengan jelas berdasarkan hasil tugas yang konkret.

6. **Penilaian 360 Derajat (*360-Degree Assessment*):**
   - Melibatkan penilaian dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan klien atau pelanggan jika relevan.
   - Memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja karyawan, mencakup berbagai perspektif.
7. **Metode Portofolio (*Portfolio Method*):**
   - Karyawan mengumpulkan bukti kinerja mereka dalam bentuk proyek, presentasi, atau pencapaian lainnya.
   - Metode ini cocok untuk pekerjaan yang sulit diukur dengan angka, seperti dalam pekerjaan kreatif atau pengembangan produk.

Setiap metode evaluasi kinerja SDM memiliki kelebihan dan kelemahan, dan seringkali organisasi menggunakan kombinasi beberapa metode untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap dan objektif tentang kinerja karyawan. Pemilihan metode harus disesuaikan dengan tujuan evaluasi dan konteks organisasi yang bersangkutan.

C. Penggunaan Evaluasi Kinerja untuk Pengembangan Karir

Evaluasi kinerja SDM memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan karir karyawan. Dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, serta potensi pengembangan mereka, evaluasi kinerja memungkinkan organisasi untuk merencanakan langkah-langkah pengembangan yang tepat. Berikut

adalah beberapa cara evaluasi kinerja SDM digunakan untuk pengembangan karir:

1. Identifikasi Potensi Karyawan: Evaluasi kinerja membantu organisasi mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk pertumbuhan dan pengembangan lebih lanjut. Ini dapat melibatkan penemuan karyawan yang memiliki keterampilan atau kemampuan khusus yang dapat ditingkatkan dan diterapkan dalam peran yang lebih senior.
2. Perencanaan Pengembangan Pribadi: Berdasarkan hasil evaluasi kinerja, karyawan dapat bekerja sama dengan manajemen atau departemen sumber daya manusia untuk merencanakan pengembangan pribadi mereka. Ini mungkin melibatkan pelatihan, sertifikasi, pendidikan lanjutan, atau tugas-tugas proyek yang lebih menantang.
3. Promosi dan Kenaikan Jabatan: Hasil evaluasi kinerja dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan tentang promosi dan kenaikan jabatan. Karyawan yang telah menunjukkan kinerja yang luar biasa dalam peran mereka mungkin memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.
4. Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan: Evaluasi kinerja dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk peran kepemimpinan. Ini memungkinkan organisasi untuk memberikan pelatihan kepemimpinan yang sesuai untuk mengembangkan keterampilan dan kepemimpinan yang diperlukan.
5. Pengembangan Keahlian Khusus: Evaluasi kinerja dapat membantu mengarahkan karyawan menuju pengembangan keahlian khusus yang dibutuhkan oleh organisasi. Ini bisa berupa pelatihan teknis atau pengembangan kompetensi tertentu yang relevan dengan peran mereka.
6. Pendampingan dan Umpan Balik: Evaluasi kinerja adalah waktu yang baik untuk memberikan umpan balik konstruktif kepada

karyawan tentang kinerja mereka. Ini dapat membantu mereka memahami area di mana mereka perlu memperbaiki kinerja dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

7. Keseimbangan Pekerjaan-Hidup: Evaluasi kinerja juga dapat membantu dalam mempertimbangkan kebutuhan keseimbangan pekerjaan-hidup karyawan. Dengan memahami beban kerja dan kebutuhan pribadi, organisasi dapat membantu karyawan mengembangkan strategi untuk mencapai keseimbangan yang sehat.

Penggunaan evaluasi kinerja SDM yang efektif untuk pengembangan karir memerlukan komunikasi terbuka antara karyawan dan manajemen. Karyawan perlu memahami hasil evaluasi mereka dan berpartisipasi aktif dalam merencanakan pengembangan karir mereka. Selain itu, organisasi perlu menyediakan sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan untuk mewujudkan rencana pengembangan karyawan. Dengan pendekatan yang berfokus pada pengembangan, evaluasi kinerja SDM dapat menjadi alat yang kuat untuk memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja mereka, dan memajukan karir mereka dalam organisasi.

D. Penyusunan Umpan Balik Kinerja

Penyusunan umpan balik kinerja SDM adalah langkah kunci dalam proses evaluasi kinerja yang melibatkan memberikan informasi kepada karyawan tentang kinerja mereka. Umpan balik yang baik tidak hanya memberikan informasi tentang apa yang telah dicapai oleh karyawan, tetapi juga memberikan panduan tentang cara memperbaiki kinerja di masa depan. Berikut adalah langkah-langkah penting dalam penyusunan umpan balik kinerja SDM yang efektif:

1. **Persiapan Sebelumnya:**
   - Sebelum memberikan umpan balik, persiapkan diri Anda dengan baik. Review dokumen evaluasi kinerja, data kinerja, dan catatan penting lainnya.

- Pastikan Anda memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan evaluasi, kriteria penilaian, dan harapan kinerja.

2. **Pendekatan Positif:**

   Mulailah dengan pendekatan yang positif. Jelaskan kepada karyawan bahwa tujuan umpan balik adalah untuk membantu mereka berkembang dan berhasil dalam peran mereka.

3. **Spesifik dan Objektif:**

   Umpan balik harus spesifik dan berbasis pada fakta dan data konkret. Hindari umpan balik umum seperti "Anda bekerja dengan baik." Sebaliknya, berikan contoh-contoh konkret yang menggambarkan kinerja mereka.

4. **Tetap Terbuka dan Mendengarkan:**

   Dalam memberikan umpan balik, berikan kesempatan bagi karyawan untuk berbicara dan mengemukakan pandangan mereka tentang kinerja mereka sendiri. Dengarkan dengan seksama dan hargai perspektif mereka.

5. **Jangan Rinci Terlalu Banyak:**

   Jangan terlalu rinci atau teknis dalam memberikan umpan balik, kecuali jika itu relevan dan dimengerti oleh karyawan. Usahakan agar umpan balik mudah dimengerti.

6. **Gunakan Bahasa Positif:**

   Pilih kata-kata dengan hati-hati. Gunakan bahasa yang positif dan mendukung. Fokus pada apa yang dapat ditingkatkan daripada menekankan kesalahan atau kekurangan.

7. **Tetap Jujur dan Adil:**

   Berikan umpan balik yang jujur dan adil. Hindari memberikan umpan balik yang disesuaikan hanya untuk menyenangkan karyawan atau menghindari konfrontasi.

8. **Berikan Solusi dan Saran:**

Selalu tawarkan solusi atau saran untuk memperbaiki kinerja. Diskusikan bersama dengan karyawan tentang tindakan-tindakan yang dapat diambil untuk mencapai tujuan yang lebih baik.

9. **Tentukan Tujuan dan Rencana Pengembangan:**

   Bantu karyawan merumuskan tujuan pengembangan pribadi berdasarkan umpan balik yang diberikan. Buat rencana tindakan yang mencakup langkah-langkah konkret dan waktu untuk mencapai tujuan tersebut.

10. **Beri Dukungan dan Pertanyaan:**

    Tawarkan dukungan kepada karyawan dalam mencapai tujuan pengembangan mereka. Ajukan pertanyaan untuk memastikan bahwa mereka memahami umpan balik dan rencana pengembangan dengan baik.

11. **Dokumentasikan Umpan Balik:**

    Buat catatan tentang umpan balik yang diberikan dan rencana pengembangan yang disepakati bersama. Dokumentasi ini dapat digunakan sebagai dasar untuk evaluasi kinerja di masa depan.

12. **Pantau dan Tinjau Kembali:**

    Pantau perkembangan karyawan seiring waktu dan tinjau kembali umpan balik serta rencana pengembangan secara berkala. Hal ini membantu memastikan bahwa karyawan terus berkembang dan mencapai tujuan mereka.

13. **Jangan Tunda Umpan Balik:**

    Berikan umpan balik secara berkala dan tidak hanya pada saat evaluasi tahunan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk memperbaiki kinerja mereka sepanjang tahun.

Penting untuk diingat bahwa penyusunan umpan balik kinerja SDM harus menjadi proses dua arah, yang mengutamakan perkembangan karyawan dan komunikasi terbuka antara karyawan dan manajemen. Umpan balik yang disampaikan secara konstruktif dapat

membantu karyawan merasa didukung dan terdorong untuk mencapai potensi terbaik mereka dalam peran mereka.

E. Kinerja dan Manajemen Kinerja yang Adil

Kinerja dan manajemen kinerja yang adil adalah aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang berorientasi pada keadilan dan keberlanjutan organisasi. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang keduanya:

Kinerja yang Adil

Kinerja yang adil merujuk pada pengukuran dan penilaian kinerja karyawan yang didasarkan pada kriteria yang objektif dan relevan, serta memperlakukan semua karyawan secara setara dan tanpa diskriminasi. Beberapa prinsip kunci kinerja yang adil adalah:

1. Kriteria Penilaian yang Jelas: Karyawan harus mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka dalam hal kinerja. Kriteria penilaian harus terukur, spesifik, dan relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka.
2. Objektivitas: Penilaian kinerja harus didasarkan pada data konkret dan bukti kinerja yang dapat diukur, bukan pada penilaian subjektif atau preferensi personal.
3. Transparansi: Karyawan harus memiliki akses yang sama ke informasi tentang proses penilaian kinerja dan bagaimana penilaian tersebut dibuat.
4. Partisipasi Karyawan: Karyawan harus memiliki kesempatan untuk memberikan masukan dan mengajukan pertanyaan tentang evaluasi kinerja mereka. Mereka juga harus memiliki hak untuk menyampaikan pandangan mereka tentang penilaian kinerja.
5. Keadilan Proses: Seluruh proses penilaian kinerja, termasuk pengumpulan data, penyusunan umpan balik, dan perencanaan pengembangan, harus dijalankan secara adil tanpa diskriminasi berdasarkan ras, gender, usia, agama, atau faktor lainnya.

Manajemen Kinerja yang Adil

Manajemen kinerja yang adil melibatkan proses yang sistematis dan adil untuk mengelola, mengukur, dan memperbaiki kinerja karyawan. Tujuannya adalah memastikan bahwa semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berhasil dan berkembang dalam organisasi. Beberapa elemen kunci dalam manajemen kinerja yang adil adalah:

1. Pengembangan Tujuan dan Kriteria Kinerja Bersama: Manajemen dan karyawan harus bekerja sama dalam mengembangkan tujuan dan kriteria kinerja yang adil dan dapat diterima.
2. Pelatihan dan Pengembangan: Organisasi harus memberikan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan agar karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka.
3. Umpan Balik Terbuka: Umpan balik kinerja harus disampaikan secara terbuka dan konstruktif, dan harus memberikan wawasan tentang kinerja serta arahan untuk perbaikan.
4. Penilaian yang Adil: Penilaian kinerja harus dilakukan secara obyektif dan adil, dengan mempertimbangkan semua faktor yang relevan dan tanpa bias diskriminatif.
5. Penghargaan yang Adil: Penggajian dan penghargaan harus adil dan berdasarkan kinerja yang sesungguhnya, bukan diskriminasi.
6. Pengelolaan Kinerja yang Berkelanjutan: Manajemen kinerja bukan hanya tentang evaluasi tahunan, tetapi juga tentang pengelolaan kinerja sepanjang tahun, memberikan umpan balik berkelanjutan, dan membantu karyawan mengatasi hambatan.
7. Resolusi Konflik yang Adil: Organisasi harus memiliki proses untuk menangani konflik atau keluhan yang berkaitan dengan manajemen kinerja secara adil dan efektif.

Kinerja dan manajemen kinerja yang adil menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, memotivasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka, dan memastikan bahwa semua anggota tim merasa dihargai dan diperlakukan dengan setara. Ini juga mendukung tujuan organisasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dengan memaksimalkan kontribusi dan perkembangan karyawan.

F. Tantangan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) adalah proses yang kompleks dan seringkali dihadapi oleh berbagai tantangan. Memahami dan mengatasi tantangan-tantangan ini penting untuk menjalankan proses evaluasi yang efektif dan adil. Berikut adalah beberapa tantangan umum dalam evaluasi kinerja SDM:

1. Subjektivitas: Penilaian kinerja seringkali dipengaruhi oleh subjektivitas dari pihak yang melakukan evaluasi, seperti atasan atau rekan kerja. Ini bisa mengarah pada bias pribadi yang memengaruhi hasil penilaian.
2. Kekurangan Data Objektif: Terkadang, data kinerja yang objektif mungkin tidak tersedia atau sulit diukur, terutama dalam pekerjaan yang tidak terlalu terstruktur.
3. Kesulitan Mengukur Kinerja dalam Pekerjaan Kreatif atau Tim: Kinerja dalam pekerjaan yang lebih kreatif atau tim seringkali sulit diukur secara objektif, sehingga evaluasinya menjadi lebih rumit.
4. Perubahan yang Cepat dalam Pekerjaan: Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, kriteria kinerja dapat menjadi ketinggalan zaman atau tidak sesuai dengan perubahan yang sedang terjadi.
5. Keterbatasan Waktu: Terkadang, manajer atau atasan tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan evaluasi kinerja yang mendalam. Ini dapat mengarah pada penilaian yang kurang akurat.

6. Ketakutan dan Resistensi Karyawan: Karyawan mungkin merasa takut atau resisten terhadap evaluasi kinerja, terutama jika mereka merasa bahwa penilaian tersebut dapat berdampak pada karier mereka.
7. Kesalahan dalam Umpan Balik: Memberikan umpan balik yang tidak tepat atau kontraproduktif dapat merusak motivasi dan produktivitas karyawan.
8. Kurangnya Sumber Daya: Organisasi yang kurang memiliki sumber daya manusia, seperti perangkat lunak atau pelatihan, mungkin menghadapi kesulitan dalam mengelola evaluasi kinerja.
9. Kesulitan Mengukur Kontribusi yang Tidak Langsung: Dalam beberapa pekerjaan atau peran, kontribusi karyawan mungkin tidak selalu langsung terukur dalam angka-angka atau statistik.
10. Pemberian Umpan Balik Berkelanjutan: Memberikan umpan balik yang berkelanjutan kepada karyawan selama setahun dapat menjadi tantangan, terutama dalam organisasi yang besar.
11. Proses Evaluasi yang Terlalu Formal: Terlalu banyak birokrasi dalam proses evaluasi kinerja dapat mengurangi efektivitasnya dan memakan waktu yang berlebihan.
12. Masalah Etika dan Privasi: Masalah etika dan privasi mungkin muncul ketika organisasi mengumpulkan dan menyimpan data pribadi karyawan dalam konteks evaluasi kinerja.
13. Pendekatan "Halo" dan "Horn": Kadang-kadang, evaluator dapat terpengaruh oleh satu aspek positif atau negatif dalam kinerja karyawan dan mengabaikan aspek lainnya (bias halo dan bias horn).
14. Resistensi terhadap Perubahan: Menerapkan perubahan dalam proses evaluasi kinerja dapat menghadapi resistensi dari manajer dan karyawan yang sudah terbiasa dengan cara lama.

Pengelolaan dan penanganan tantangan-tantangan ini memerlukan pendekatan yang hati-hati dalam merancang proses

evaluasi kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kultur kerja, serta mempromosikan transparansi, objektivitas, dan keterlibatan karyawan. Proses evaluasi kinerja yang baik harus berusaha untuk mengatasi berbagai kendala ini untuk memastikan bahwa hasil evaluasi akurat dan memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun organisasi.***

BAB 6

KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN

Penghargaan dan kompensasi adalah dua aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak besar pada kinerja organisasi dan kepuasan karyawan. Kedua konsep ini berkaitan erat dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adil, dan memotivasi.

Pada era bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, perusahaan-perusahaan harus memahami betapa pentingnya memberikan penghargaan dan kompensasi yang sesuai kepada karyawan mereka. Kompensasi bukan hanya tentang gaji, tetapi juga mencakup segala bentuk imbalan dan manfaat yang diberikan kepada karyawan, seperti tunjangan kesehatan, insentif, bonus, dan bahkan peluang pengembangan karir.

Sementara itu, penghargaan merupakan cara untuk menghargai kontribusi karyawan, baik dalam bentuk pujian, pengakuan, atau penghargaan fisik. Penghargaan ini tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan, tetapi juga memperkuat budaya perusahaan yang positif.

A. Pentingnya Kompensasi

Menurut Hasibuan (2005:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Tim MSDM, 2009:62).

Senada dengan dua pendapat di atas, William B. Werther dan Keith Davis (dalam Hasibuan, 2005:119) berpendapat bahwa kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Andrew F. Sirkula (dalam Hasibuan, 2005:119) lebih sederhana lagi mendefinisikan kompensasi sebagai: *a compentation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense* (kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau equivalen).

Kompensasi, dalam konteks manajemen sumber daya manusia, merujuk pada semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh suatu organisasi sebagai penggantian atas kontribusi dan kinerja mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Imbalan ini dapat berupa gaji, tunjangan, insentif, bonus, dan berbagai bentuk manfaat lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari paket kompensasi mereka.

Kompensasi memiliki banyak aspek penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan bisnis secara umum. Berikut adalah beberapa alasan mengapa kompensasi sangat penting:

1. Motivasi Karyawan: Kompensasi yang adil dan kompetitif adalah salah satu faktor utama dalam memotivasi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diberi penghargaan yang sesuai dengan kinerja dan kontribusi mereka, mereka

cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

2. Retensi Karyawan: Perusahaan yang menawarkan paket kompensasi yang kompetitif cenderung lebih mungkin mempertahankan karyawan berbakat dan berpengalaman. Ini membantu mengurangi tingkat pergantian karyawan, yang dapat sangat menguntungkan karena mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan ulang.
3. Daya Saing di Pasar Tenaga Kerja: Dalam persaingan untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik, perusahaan harus bersaing di pasar tenaga kerja. Penawaran gaji dan kompensasi yang kompetitif adalah cara untuk menarik calon karyawan berkualitas dan memenangkan persaingan dengan perusahaan lain.
4. Prestasi dan Produktivitas: Karyawan yang puas dengan kompensasi mereka cenderung lebih produktif dan berkinerja tinggi. Mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Dale Yorder mengemukakan "*The payment made to member of work teams for their participation*, artinya balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi". (Hasibuan, 2005:118)
5. Keadilan dan Kepuasan Karyawan: Sistem kompensasi yang adil dan transparan membantu menciptakan kepuasan di antara karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan mereka didasarkan pada kriteria yang jelas dan obyektif, mereka lebih mungkin merasa diperlakukan dengan adil oleh perusahaan.
6. Budaya Perusahaan: Kebijakan kompensasi juga dapat memengaruhi budaya perusahaan. Misalnya, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berkinerja tinggi dapat mendorong budaya kerja yang berorientasi pada prestasi dan merangsang persaingan sehat di antara karyawan.
7. Penghematan Biaya: Meskipun kompensasi yang kompetitif mungkin memerlukan investasi awal yang lebih besar, ini dapat

menghemat biaya jangka panjang. Karyawan yang puas cenderung tinggal lebih lama di perusahaan, mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan ulang.

8. Reputasi Perusahaan: Kebijakan kompensasi yang baik dapat meningkatkan reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan memperlakukan karyawan dengan baik. Ini dapat menarik bakat-bakat berkualitas dan menciptakan citra positif di kalangan pelanggan dan mitra bisnis.

Dengan memahami pentingnya kompensasi, perusahaan dapat merancang strategi kompensasi yang sesuai dengan tujuan bisnis mereka, memotivasi karyawan, dan menjaga daya saing di pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, seimbang, dan berkelanjutan.

B. Tujuan Manajemen Kompensasi

Menurut Keith Davis dan Werther W.B (1996) secara umum tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan diberikan secara adil dan layak.

Secara umum tujuan dari manajemen kompensasi adalah sebagai berikut (Tim MSDM, 2009:63; Hasibuan, 2005:121-122) :

1. Ikatan kerja sama: hal tersebut dimaksudkan dalam rangka memperoleh personil yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kompensasi yang sangat tinggi dibutuhkan untuk memberikan daya tarikkepada pelamar.
2. Kepuasan kerja: para karyawan yang tidak puas cenderung mencari perusahaan yang memberikan gaji yang kompetitif, akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang tinggi dalam perusahaan.
3. Pengadaan karyawan efektif; jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified*

untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi: jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah motivasi bawahannya. Selain itu karyawan juga kaan termotivasi untuk meningkatkan hasil kerja (kinerja)
5. Peningkatan produktivitas: dengan pemberian kompensasi yang meningkat, mka dengan sendirinya akan memotivasi dan meningkatkan produktivitas karyawan (Mulyadi, 2015:12).
6. Stabilitas karyawan: dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
7. Disiplin: dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati segala peraturan yang berlaku.
8. Pengaruh serikat buruh: dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat uruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
9. Pengaruh pemerintah: sistem gaji dan upah yang sehat harus mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

C. Sistem dan Kebijaksanaan Kompensasi

Sistem dan kebijakan kompensasi adalah dua elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk mengatur cara perusahaan memberikan imbalan kepada karyawan sebagai penggantian atas kontribusi dan kinerja mereka. Berikut penjelasan lebih lanjut tentang kedua aspek ini:

1. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi adalah struktur atau kerangka kerja yang digunakan perusahaan untuk menentukan berapa banyak dan bagaimana karyawan akan dibayar. Sistem ini mencakup berbagai komponen imbalan, seperti gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan

manfaat karyawan. Tujuan utama dari sistem kompensasi adalah untuk memastikan bahwa imbalan yang diberikan sesuai dengan nilai dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan.

Menurut Hasibuan (2005:124-125) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah: sistem waktu, sistem hasil (output), dan sistemborongan. Berikut penjelsalannya singkat:

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensaisnya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem Hasil (*output*)

dalam sistem hasil besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yangtidak memiliki standar fisik, seperti karyawan administrasi.

Contoh: Perusahaan Batu Bata Merah menetapkan upah per batu bata merah Rp. 750,00. Jika Pak Rahmad dapat mengerjakan 1000 batu bata merah maka kompensasi (balas jasa) yang diterimanya = 1000 x Rp. 750,00 = Rp. 750.000,00

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja keras serta berprestasi akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian adalah standard kualitas barang yang dihasilkan pekerja.

c. Sistem Borongan

sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Misalnya, Ir. Mohammad Thoriq memborong menyelesaikan pembangunan rumah sampai selesai sebesar Rp. 500.000.000,00. Jika kalkulasinya kurang tepat, bisa-bisa Pak Ir. Thoriq hanya mendapatkan balas jasa yang rendah atau impas bahkan rugi. Sebaliknya jika kalkulasinya cukup baik, dia akan memperoleh balas jasa yang relatif besar.

Berikut beberapa aspek penting dalam sistem kompensasi:

a. Gaji Dasar: Ini adalah komponen utama dalam sistem kompensasi dan mewakili upah pokok yang dibayarkan kepada karyawan untuk pekerjaan mereka.

b. Tunjangan: Tunjangan adalah komponen tambahan yang dapat mencakup tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, dan tunjangan lainnya yang memberikan manfaat kepada karyawan di luar gaji dasar.

c. Bonus dan Insentif: Bonus dan insentif adalah bentuk imbalan tambahan yang biasanya diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian tertentu, seperti mencapai target penjualan atau kinerja yang luar biasa.

d. Manfaat Karyawan: Ini mencakup manfaat seperti asuransi kesehatan, cuti, pensiun, dan manfaat lainnya yang disediakan kepada karyawan sebagai bagian dari paket kompensasi mereka.

e. Evaluasi Kinerja: Sistem kompensasi sering terkait dengan penilaian kinerja karyawan. Karyawan yang berkinerja lebih baik sering kali mendapatkan imbalan yang lebih tinggi.

f. Keadilan dan Transparansi: Penting untuk menjaga sistem kompensasi yang adil dan transparan, di mana karyawan

memahami bagaimana keputusan kompensasi dibuat dan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil.

2. **Kebijakan Kompensasi**

Kebijakan kompensasi adalah seperangkat pedoman dan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan untuk mengelola dan mengimplementasikan sistem kompensasi. Kebijakan ini membantu memastikan konsistensi dalam pengambilan keputusan kompensasi dan membantu menjaga keadilan dalam penghargaan kompensasi.

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan (Hasibuan, 2005:126). Berikut beberapa aspek penting dalam kebijakan kompensasi:

a. Strategi Kompensasi: Kebijakan ini menetapkan strategi kompensasi perusahaan, termasuk apakah perusahaan akan menawarkan kompensasi yang kompetitif, berbasis kinerja, atau berdasarkan jenis pekerjaan.

b. Persetujuan Gaji dan Kenaikan Gaji: Kebijakan ini menjelaskan bagaimana keputusan tentang penggajian dan kenaikan gaji dibuat, serta kapan dan bagaimana peninjauan kenaikan gaji dilakukan.

c. Evaluasi Kinerja: Kebijakan ini menguraikan bagaimana kinerja karyawan akan dievaluasi, serta kriteria yang digunakan untuk menentukan imbalan kinerja.

d. Transparansi dan Komunikasi: Kebijakan ini dapat mencakup pedoman mengenai komunikasi dengan karyawan mengenai kebijakan kompensasi, sehingga karyawan memahami bagaimana sistem ini berfungsi.

e. Keadilan dan Non-Diskriminasi: Kebijakan ini mengikuti prinsip-prinsip keadilan dan non-diskriminasi, memastikan bahwa imbalan tidak didasarkan pada faktor-faktor yang

melanggar hukum atau menghasilkan ketidakadilan dalam organisasi.

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan alaisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini, diharpkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

Susunan kompensasi yang ditetapkan dengn baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi sebagaimana diketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji/upah/insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan). Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

Misalnya, PT. Adidaya menetapkan susunan kompensasi dengan kompensasi langsung sebesar 60% dari pendapatan (outcomes) sedangkan kompensai tidak langsung sebesar 40% (uang makan dan transport). Jika Pak Dhani hadir terus dalam satu bulan maka ia kaan memperoleh balas jasa Rp. 2.000.000,00 (Gaji Rp. 1.200.000,00 ditambah uang makan dan transport sebesar Rp. 800.000,00). Apabila Pak Dhani tidak hadir dua hari dalam satu bulan, mka uang makan dan transportnya dipotong 10% x Rp. 800.000,00 = Rp.80.000,00. Jika tidak hadir 5 hari, dipotong 20% x Rp. 800.000,00 = 160.000,00, dan apabila tidak hadir lebih dari 5 hari uang makan dan transportnya ditiadakan, atau dia hanya memperoleh balas jasa Rp. 1.200.000,00. Sebaliknya jika Pak Dhani selama 6 bulan hadir terus, uang mkan dan transportnya ditambah sebesar 50% x Rp. 800.000,00 = Rp. 400.000,00.

Ketika sistem dan kebijakan kompensasi dirancang dan dikelola dengan baik, mereka dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya, memotivasi karyawan, dan menjaga keadilan di tempat kerja. Selain itu, mereka juga dapat membantu perusahaan tetap bersaing di pasar tenaga kerja dan mempertahankan bakat-bakat terbaik.

D. Bonus dan Insentif

Bonus dan insentif adalah dua komponen penting dalam sistem kompensasi yang digunakan oleh perusahaan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai bentuk motivasi dan pengakuan atas kinerja yang luar biasa. Namun, keduanya memiliki karakteristik yang berbeda. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang bonus dan insentif dalam konteks kompensasi:

1. **Bonus**

- **Definisi:** Bonus adalah pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pencapaian tertentu atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Bonus biasanya diberikan pada akhir tahun fiskal atau dalam periode tertentu sebagai bentuk penghargaan atas kinerja yang melebihi harapan atau pencapaian target tertentu.
- **Contoh:** sebuah perusahaan mungkin memberikan bonus tahunan kepada karyawan yang telah mencapai target penjualan tahunan atau yang telah berkontribusi signifikan terhadap kesuksesan proyek khusus.
- **Tujuan:** Bonus bertujuan untuk merangsang karyawan untuk berkinerja lebih baik, mencapai target perusahaan, dan memberikan penghargaan kepada mereka yang telah berkontribusi secara luar biasa. Ini juga dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar tetap fokus dan terlibat dalam pekerjaan mereka.
- **Ketentuan:** Bonus dapat memiliki ketentuan yang berbeda-beda, seperti bonus berbasis kinerja individu, bonus berbasis kinerja tim, atau bonus berbasis perusahaan. Besar bonus dapat bervariasi tergantung pada tingkat pencapaian tujuan atau target yang telah ditetapkan.

2. **Insentif**

- **Definisi:** Insentif adalah sebuah imbalan secara langsung kepada karyawan dikarenakan kinerja karyawan tersebut melebihi dari standar yang ditetapkan oleh pimpinan dan pemberian insentif tersebut tidak mempengaruhi gaji atau upah (Mulyadi, 2015:13). Insentif adalah bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan untuk mendorong tindakan atau perilaku tertentu. Insentif dapat berupa uang tunai, barang, liburan, atau manfaat lainnya yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil tertentu.
- **Contoh:** Contoh insentif termasuk insentif penjualan, di mana karyawan mungkin menerima komisi tambahan atau hadiah khusus untuk mencapai target penjualan tertentu. Insentif juga dapat berupa penghargaan liburan atau hadiah lainnya untuk pencapaian tertentu dalam proyek.
- **Tujuan:** Tujuan insentif adalah merangsang tindakan atau perilaku tertentu yang diinginkan oleh perusahaan. Mereka digunakan untuk mendorong karyawan agar mencapai hasil yang diharapkan atau untuk memotivasi mereka untuk mengejar tujuan tertentu.
- **Ketentuan:** Insentif sering kali memiliki persyaratan tertentu yang harus dipenuhi sebelum karyawan memenuhi syarat untuk menerima insentif tersebut. Misalnya, dalam program insentif penjualan, karyawan mungkin hanya memenuhi syarat untuk menerima komisi tambahan jika mereka mencapai atau melebihi target penjualan yang telah ditetapkan.

Perbedaan utama antara bonus dan insentif terletak pada cara mereka diberikan dan tujuan mereka. Bonus adalah penghargaan atas pencapaian yang telah terjadi dan umumnya diberikan dalam jangka waktu tertentu, sedangkan insentif dirancang untuk mendorong tindakan atau perilaku tertentu dan dapat diberikan secara lebih teratur sebagai bentuk motivasi langsung. Keduanya memiliki peran penting dalam merangsang kinerja dan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

E. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan adalah dua aspek penting dalam sistem kompensasi yang tidak selalu berhubungan dengan kompensasi moneter, tetapi dapat memiliki dampak besar pada motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Berikut penjelasan lebih lanjut tentang kedua konsep ini dalam konteks kompensasi:

1. **Penghargaan (*Rewards*)**

- **Definisi:** Penghargaan merujuk pada berbagai bentuk imbalan atau pengakuan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka yang luar biasa, prestasi kerja yang baik, atau pencapaian tujuan tertentu dalam pekerjaan mereka. Penghargaan dapat berupa berbagai bentuk, termasuk sertifikat penghargaan, medali, piagam, dan hadiah non-moneter lainnya.
- **Tujuan:** Tujuan dari penghargaan adalah memberikan pengakuan yang tulus kepada karyawan atas usaha dan pencapaian mereka, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkinerja baik.
- **Penerapan:** Penghargaan dapat diberikan dalam berbagai konteks, seperti penghargaan bulanan atau tahunan untuk karyawan yang berkinerja terbaik, pengakuan untuk ide kreatif atau inovasi, atau penghargaan atas layanan jangka panjang dalam organisasi.

2. **Pengakuan (*Recognition*)**

- **Definisi:** Pengakuan adalah tindakan yang lebih luas dan lebih umum dalam memberikan apresiasi kepada karyawan atas kontribusi mereka. Ini mencakup berbicara dengan karyawan secara langsung, memberikan umpan balik positif, dan mengakui pencapaian mereka di depan rekan kerja, manajemen, atau seluruh organisasi.

- **Tujuan:** Tujuan dari pengakuan adalah memberikan perasaan bangga, dihargai, dan termotivasi kepada karyawan. Ini juga dapat meningkatkan moral dan budaya kerja positif dalam organisasi.
- **Penerapan:** Pengakuan dapat berlangsung sehari-hari dalam berbagai bentuk, seperti pujian langsung dari atasan atau rekan kerja, pengumuman keberhasilan dalam rapat tim, atau perayaan karyawan yang mencapai pencapaian penting dalam organisasi.

Perbedaan antara penghargaan dan pengakuan terletak pada bentuk dan intensitasnya. Penghargaan adalah bentuk pengakuan yang lebih formal dan biasanya melibatkan hadiah fisik atau penghargaan tertentu. Pengakuan, di sisi lain, lebih tentang memberikan apresiasi verbal atau non-moneter kepada karyawan tanpa perlu ada hadiah fisik yang terkait.

Keduanya memiliki peran penting dalam memotivasi karyawan dan memperkuat budaya perusahaan yang positif. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, lebih termotivasi untuk berkinerja lebih baik, dan lebih setia terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sering kali memadukan penghargaan dan pengakuan dalam strategi kompensasi mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih berdaya saing dan produktif.

F. Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang kompleks. Keputusan kompensasi biasanya merupakan hasil dari pertimbangan hati-hati yang mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk kebijakan perusahaan, pasar tenaga kerja, dan kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa faktor utama yang mempengaruhi besarnya kompensasi:

1. Tingkat Pasar Tenaga Kerja: Tingkat gaji dan kompensasi dalam industri dan wilayah tertentu dapat berbeda secara signifikan. Perusahaan harus memantau pasar tenaga kerja untuk memahami tingkat kompensasi yang kompetitif untuk posisi dan keterampilan yang diperlukan.
2. Tipe Pekerjaan: Besarnya kompensasi sering kali berkaitan erat dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Pekerjaan yang memerlukan keterampilan khusus atau memiliki tanggung jawab yang besar cenderung mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi.
3. Pengalaman dan Kualifikasi: Pengalaman dan kualifikasi karyawan adalah faktor penting. Karyawan dengan pengalaman yang lebih lama atau kualifikasi yang lebih tinggi biasanya dapat mengharapkan kompensasi yang lebih tinggi.
4. Kinerja Karyawan: Kinerja individu juga memainkan peran penting dalam menentukan besarnya kompensasi. Perusahaan sering kali memiliki sistem evaluasi kinerja yang digunakan untuk menentukan kenaikan gaji atau bonus berdasarkan pencapaian kinerja.
5. Kebijakan Perusahaan: Kebijakan kompensasi perusahaan adalah pedoman yang menentukan cara kompensasi diberikan kepada karyawan. Ini dapat mencakup strategi kompensasi, persyaratan kenaikan gaji, dan aturan lainnya yang memengaruhi besarnya kompensasi.
6. Struktur Organisasi: Ukuran dan kompleksitas organisasi juga dapat memengaruhi besarnya kompensasi. Perusahaan besar dengan banyak tingkat manajemen cenderung memiliki struktur kompensasi yang lebih rumit daripada perusahaan kecil.
7. Lingkungan Ekonomi: Kondisi ekonomi yang lebih luas, baik lokal maupun global, juga dapat mempengaruhi besarnya kompensasi. Saat ekonomi tumbuh, perusahaan mungkin cenderung memberikan kompensasi yang lebih besar.

8. Regulasi dan Kepatuhan Hukum: Perusahaan harus mematuhi peraturan hukum yang mengatur kompensasi, seperti undang-undang ketenagakerjaan, peraturan gaji minimum, dan aturan lainnya yang dapat memengaruhi besarnya kompensasi.
9. Persaingan Pasar Tenaga Kerja: Persaingan untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik juga dapat memengaruhi besarnya kompensasi. Jika perusahaan bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan karyawan berbakat, mereka mungkin harus menawarkan kompensasi yang lebih tinggi.
10. Kebijakan Kompensasi Khusus: Beberapa perusahaan mungkin memiliki kebijakan kompensasi khusus, seperti program insentif atau bonus karyawan, yang juga dapat memengaruhi besarnya kompensasi.

Penting untuk diingat bahwa besarnya kompensasi biasanya merupakan hasil dari evaluasi menyeluruh yang mempertimbangkan faktor-faktor ini secara bersama-sama. Perusahaan harus mencari keseimbangan antara memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan mempertimbangkan keberlanjutan keuangan organisasi dalam menentukan besarnya kompensasi.

Adapun menurut Hasibuan (2005:127) dan Mulyadi (2015:16) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan ketersedian perusahaan
3. Serikat buruh/organisasi karyawan
4. Produktifitas kerja karyawan
5. Pemerintah dengan UU dan keppresnya
6. Biaya hidup (*Cost of living*)
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan
11. Kemampuan perusahaan untuk membayar

G. Teori Upah dan Insentif

Teori upah dan insentif adalah dua pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan bagaimana upah dan imbalan kerja memengaruhi perilaku karyawan dan kinerja organisasi. Berikut penjelasan tentang kedua teori ini:

1. Teori Upah (*Wage Theory*)

Teori upah adalah pendekatan yang mengemukakan bahwa upah yang diberikan kepada karyawan secara umum mencerminkan nilai ekonomi dari pekerjaan yang mereka lakukan. Teori ini berlandaskan pada asumsi bahwa upah harus sebanding dengan nilai kontribusi karyawan terhadap perusahaan dan juga harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti tingkat inflasi dan tingkat gaji di pasar tenaga kerja.

Beberapa aspek penting dalam teori upah meliputi:

- **Upah sebagai Penggantian Kerja**: Teori ini menganggap upah sebagai penggantian atas waktu dan usaha yang dihabiskan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka. Upah harus adil dan sebanding dengan jumlah waktu dan energi yang diberikan oleh karyawan.
- **Teori Pasar Tenaga Kerja:** Teori upah juga berkaitan dengan konsep pasar tenaga kerja, yang mengasumsikan bahwa upah dipengaruhi oleh penawaran dan permintaan tenaga kerja. Jika permintaan terhadap jenis pekerjaan tertentu tinggi sementara penawaran rendah, maka upah untuk pekerjaan tersebut cenderung naik.
- **Upah Minimum dan Kompensasi Wajib:** Teori upah juga membahas perlunya undang-undang yang mengatur upah minimum dan perlindungan hak-hak pekerja. Upah minimum bertujuan untuk memastikan bahwa pekerja memperoleh kompensasi yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka.

2. Teori Insentif (*Incentive Theory*)

Teori insentif berfokus pada penggunaan insentif dan bonus untuk mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Teori ini berpendapat bahwa karyawan akan lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi jika mereka memiliki insentif yang jelas untuk melakukannya.

Beberapa aspek penting dalam teori insentif meliputi:

- **Hubungan Kinerja dan Imbalan**: Teori ini berpendapat bahwa imbalan, seperti bonus, komisi, atau insentif lainnya, harus terkait dengan kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan, semakin besar imbalan yang mereka terima.
- **Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik:** Teori insentif juga mengakui peran penting motivasi intrinsik (motivasi internal) dan motivasi ekstrinsik (motivasi eksternal). Insentif ekstrinsik, seperti uang atau hadiah fisik, dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi ekstrinsik karyawan.
- **Tujuan dan Target Kinerja**: Teori ini mendorong perusahaan untuk menetapkan tujuan kinerja yang jelas dan mengkomunikasikannya kepada karyawan. Karyawan kemudian bekerja untuk mencapai target ini untuk mendapatkan insentif yang telah ditentukan.
- **Fleksibilitas dalam Imbalan**: Teori insentif mengakui bahwa setiap individu mungkin memiliki preferensi yang berbeda dalam hal jenis imbalan yang mereka anggap sebagai insentif. Oleh karena itu, perusahaan dapat menggunakan berbagai jenis insentif untuk memotivasi beragam karyawan.

Pentingnya teori insentif adalah bahwa mereka memberikan kerangka kerja untuk merancang program kompensasi yang memotivasi karyawan untuk berkinerja tinggi dan mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Dalam banyak situasi, perusahaan menggabungkan elemen-elemen dari kedua teori ini untuk menciptakan paket kompensasi yang efektif dan seimbang.

H. Keseimbangan Kompensasi Internal dan Eksternal

Keseimbangan kompensasi internal dan eksternal adalah aspek penting dalam merancang strategi kompensasi yang efektif untuk organisasi. Keseimbangan ini mengacu pada cara perusahaan memutuskan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal. Berikut penjelasan lebih lanjut tentang kedua konsep ini:

1. Keseimbangan Kompensasi Internal

Keseimbangan kompensasi internal berkaitan dengan cara perusahaan memutuskan besarnya kompensasi karyawan dengan membandingkan pekerjaan dan kompensasi internal mereka. Faktor-faktor yang memengaruhi keseimbangan kompensasi internal termasuk:

- Struktur Gaji Internal: Ini melibatkan perbandingan kompensasi antara berbagai posisi dan tingkat pekerjaan di dalam organisasi. Perusahaan harus memastikan bahwa gaji dan kompensasi berada dalam kisaran yang adil dan konsisten dengan hierarki pekerjaan internal.
- Pemerataan Gaji: Keseimbangan kompensasi internal juga melibatkan pemerataan gaji antara karyawan yang memiliki tingkat keterampilan, pengalaman, dan tanggung jawab yang serupa dalam organisasi. Ini meminimalkan potensi ketidakpuasan di antara karyawan yang melakukan pekerjaan yang sebanding.
- Evaluasi Kinerja: Penilaian kinerja karyawan adalah faktor penting dalam menentukan besarnya kenaikan gaji dan bonus internal. Karyawan yang berkinerja baik biasanya dapat mengharapkan imbalan yang lebih besar.
- Kebijakan Kenaikan Gaji: Perusahaan perlu memiliki kebijakan yang jelas tentang kapan, bagaimana, dan berapa besar kenaikan

gaji yang akan diberikan kepada karyawan. Ini harus didasarkan pada kriteria objektif dan transparan.

2. **Keseimbangan Kompensasi Eksternal**

Keseimbangan kompensasi eksternal melibatkan perbandingan kompensasi karyawan dengan pasar tenaga kerja eksternal, yaitu dengan membandingkan besarnya gaji dan kompensasi perusahaan dengan tingkat yang ditawarkan oleh perusahaan sejenis di industri yang sama atau di wilayah geografis yang sama. Faktor-faktor yang memengaruhi keseimbangan kompensasi eksternal termasuk:

- Persaingan Pasar Tenaga Kerja: Jika pasar tenaga kerja sangat kompetitif dan perusahaan bersaing untuk menarik bakat terbaik, maka mereka mungkin perlu menawarkan kompensasi yang lebih tinggi daripada tingkat pasar untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas.
- Tingkat Gaji Industri: Perusahaan harus memantau dan memahami tingkat gaji di industri mereka dan menyesuaikan kompensasi mereka agar tetap kompetitif.
- Inflasi dan Faktor Ekonomi: Perubahan dalam tingkat inflasi dan faktor-faktor ekonomi lainnya juga dapat memengaruhi besarnya kompensasi eksternal. Perusahaan harus mempertimbangkan perubahan ini dalam pengambilan keputusan kompensasi.
- Tren Kompensasi Industri: Perusahaan harus mengikuti tren dalam praktik kompensasi industri, seperti insentif yang umum digunakan atau program manfaat yang disesuaikan dengan tren pasar.

Keseimbangan yang tepat antara kompensasi internal dan eksternal penting untuk menjaga kepuasan karyawan, mempertahankan bakat terbaik, dan menjaga daya saing perusahaan di pasar tenaga kerja. Perusahaan harus secara hati-hati mempertimbangkan faktor-faktor ini dan mengembangkan strategi kompensasi yang seimbang untuk mencapai tujuan bisnis mereka.***

Bangunlah pagi hari untuk mencari rezeki dan kebutuhan-kebutuhanmu. Sesungguhnya pada pagi hari terdapat barokah dan keberuntungan

(HR. Athabrani dan Al-Bazzar)

BAB 7

PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek terpenting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang seringkali tidak mendapat perhatian sebanyak rekrutmen atau pengembangan karyawan. Namun, penting untuk diingat bahwa upaya pemeliharaan SDM adalah inti dari keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi. Dalam artikel ini, kita akan menjelajahi betapa krusialnya pemeliharaan SDM dalam menciptakan stabilitas, produktivitas, dan budaya kerja yang sehat.

Pemeliharaan SDM tidak hanya berkaitan dengan menjaga karyawan tetap bekerja di organisasi, tetapi juga dengan memastikan bahwa mereka tetap termotivasi, berkontribusi secara optimal, dan berkembang dalam peran mereka. Tanpa upaya pemeliharaan yang memadai, organisasi mungkin menghadapi tantangan seperti tingkat turnover yang tinggi, penurunan produktivitas, dan ketidakstabilan lingkungan kerja.

A. Pentingnya Pemeliharaan SDM

Pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM), juga dikenal sebagai "*Human Resource Maintenance*" atau "*Human Resource*

Management" (HRM), merujuk pada serangkaian praktik dan kebijakan yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa sumber daya manusia mereka tetap efektif, produktif, dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Konsep pemeliharaan SDM mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan manajemen karyawan atau anggota tim dalam sebuah organisasi.

Pemeliharaan (*maintenance*) karyawan harus mendapat perhatian serius dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensi dan *turn-over* meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2005:179).

Menurut Hasibuan (2005:179) pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Pentingnya pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi tidak bisa diabaikan, karena SDM adalah salah satu aset yang paling berharga. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pemeliharaan SDM sangat penting:

1. Meningkatkan Produktivitas: SDM yang dikelola dengan baik cenderung lebih produktif. Ketika karyawan merasa dihargai, memiliki keterampilan yang sesuai, dan diberikan peluang pengembangan, mereka cenderung bekerja lebih baik dan menghasilkan lebih banyak.

2. Retensi Karyawan: Pemeliharaan SDM yang baik membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan berbakat dan berpengalaman. Ini mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan untuk merekrut dan melatih karyawan baru.

3. Kualitas Pekerjaan: Karyawan yang merasa puas dan terlibat dalam pekerjaan mereka lebih cenderung memberikan hasil

pekerjaan yang lebih berkualitas. Hal ini mempengaruhi citra dan reputasi organisasi.

4. Efisiensi Organisasi: Pemeliharaan SDM melibatkan perencanaan dan manajemen yang baik, yang membantu organisasi beroperasi lebih efisien. Ini termasuk pengaturan tugas dan tanggung jawab dengan tepat, serta penggunaan sumber daya dengan efisien.
5. Motivasi dan Kepuasan Karyawan: Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang dalam organisasi cenderung lebih termotivasi. Mereka juga lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat mengurangi tingkat turnover.
6. Inovasi dan Kreativitas: Ketika karyawan merasa diberdayakan untuk berkontribusi dengan ide-ide baru dan solusi kreatif, mereka lebih cenderung berpartisipasi dalam proses inovasi organisasi. Ini penting untuk bersaing di pasar yang berubah dengan cepat.
7. Kepatuhan Hukum dan Etika: Pemeliharaan SDM yang baik mencakup kepatuhan terhadap peraturan perburuhan dan etika bisnis. Ini membantu organisasi menghindari sengketa hukum dan menjaga reputasi yang baik.
8. Pencapaian Tujuan Organisasi: SDM yang dikelola dengan baik adalah kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka adalah pelaksana strategi, dan tanpa mereka, pencapaian tujuan organisasi akan menjadi sulit.
9. Adaptasi Terhadap Perubahan: Ketika organisasi berubah, seperti perubahan teknologi atau pasar, karyawan yang terlatih dan diberdayakan lebih cenderung beradaptasi dengan baik terhadap perubahan tersebut.
10. Keberlanjutan Organisasi: Dengan memelihara dan mengembangkan SDM, organisasi dapat memastikan keberlanjutan mereka dalam jangka panjang. Karyawan yang

memiliki kesempatan untuk berkembang dan tumbuh bersama organisasi memiliki kecenderungan untuk tetap setia.

Dalam keseluruhan, pemeliharaan SDM adalah investasi yang penting untuk kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Organisasi yang menghargai dan merawat karyawan mereka cenderung lebih kompetitif, adaptif, dan berkinerja tinggi di pasar yang semakin kompetitif dan berubah dengan cepat.

Ada beberapa asas-asas pemeliharaan (Hasibuan, 2012:180-181):

1. Asas Manfaat dan Efisiensi: Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan pegawai. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas pegawai dalam mencapai tujuan.
2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan :Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan pegawai. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap pegawai, baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan
3. Asas Keadilan dan Kelayakan: Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan pegawai. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi pegawai terhadap tugas-tugasnya sehingga disiplin, kerja sama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.
4. Asas Peraturan Legal: Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undangundang, keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan pegawai. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan interfensi serikat buruh dan pemerintah.
5. Asas Kemampuan Perusahaan: Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan

pegawai. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan pegawai yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

Adapun Tujuan pemeliharaan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan Produktivitas kerja pegawai.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi pegawai.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover pegawai.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan pegawai.
5. Meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik serta menciptakan suasana yang harmonis.
7. Mengefektifkan pengadaan pegawai

B. Metode-Metode Pemeliharaan SDM

Pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM) melibatkan berbagai metode dan praktik untuk memastikan karyawan tetap produktif, terlibat, dan terus berkembang dalam organisasi. Berikut adalah beberapa metode utama yang digunakan dalam pemeliharaan SDM:

1. Pelatihan dan Pengembangan: Menyediakan pelatihan yang sesuai dan berkelanjutan kepada karyawan agar mereka dapat meningkatkan keterampilan mereka. Ini dapat mencakup pelatihan teknis, pelatihan soft skills, atau pelatihan pengembangan kepemimpinan.

2. Pengembangan Karir: Menyediakan jalur karir yang jelas dan peluang untuk karyawan yang berprestasi untuk tumbuh dalam organisasi. Ini dapat mencakup promosi internal, rotasi pekerjaan, atau program pengembangan suksesi.

3. Pemberian Umpan Balik: Melakukan penilaian kinerja reguler dan memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan. Ini membantu karyawan untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka serta meningkatkan kinerja mereka.

4. Kompensasi dan Manfaat: Menyediakan paket kompensasi yang adil dan kompetitif, termasuk gaji, tunjangan, dan manfaat lainnya seperti asuransi kesehatan dan rencana pensiun.
5. Manajemen Konflik: Mengelola konflik dan masalah hubungan kerja dengan bijaksana untuk memastikan lingkungan kerja yang sehat dan kolaboratif.
6. Program Kesejahteraan Karyawan: Menyediakan program kesejahteraan seperti layanan kesehatan, konseling, atau fleksibilitas kerja untuk membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.
7. Komunikasi Internal: Membangun komunikasi yang efektif dalam organisasi, termasuk pertemuan reguler, komunikasi tertulis, dan platform komunikasi digital, untuk memastikan karyawan merasa terhubung dengan visi dan tujuan organisasi.
8. Pengakuan dan Penghargaan: Mengakui dan menghargai pencapaian karyawan secara teratur, baik dalam bentuk penghargaan formal maupun apresiasi informal. Ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.
9. Pengembangan Budaya Organisasi: Membangun budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan etika kerja yang kuat. Ini menciptakan lingkungan yang positif bagi karyawan.
10. Fleksibilitas Kerja: Menyediakan opsi fleksibilitas kerja seperti bekerja dari rumah, jadwal kerja yang fleksibel, atau pekerjaan paruh waktu untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam.
11. Manajemen Kinerja: Menggunakan sistem manajemen kinerja yang efektif untuk mengatur tujuan, mengukur kinerja, dan memberikan umpan balik kinerja secara teratur.
12. Pengembangan Kepemimpinan: Mengembangkan kepemimpinan yang efektif di semua tingkatan organisasi untuk

memastikan karyawan memiliki pemimpin yang memahami dan mendukung pemeliharaan SDM.

13. Program Karyawan dan Keluarga: Menyediakan program karyawan dan keluarga yang mendukung kebutuhan karyawan, seperti perawatan anak atau dukungan psikologis.

Metode-metode ini biasanya digunakan bersama-sama dan disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Pemeliharaan SDM yang efektif membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, mendukung pertumbuhan organisasi, dan meningkatkan retensi karyawan.

Pemilihan metode yang sangat tepat sangat penting, agar pelaksanaanya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.Pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap loyal pegawai hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien agar tercapai manfaat yang optimal.

a. Komunikasi: Komunikasi menurut Koontz, (Bangun, 2012) sebagai penyampaian informasi dari pengirim dan penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informsi tersebut. Stooner (Bangun, 2012) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah proses yang dipergunakan oleh manusia untuk mencari kesamaan arti melalui transmisi pesan simbolik.
b. Insentif: Insentif adalah daya perangsangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan prestasi kerjanya agar pegawai terdorong meningkatkan produktivitasnya Menurut G.R. Terry dalam (Hasibuan, 2012) insentif secara harfiah berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kacendrungan merangsang minat untuk bekerja.
c. Keselamatan dan kesehatan kerja; Menurut Bangun (2012), kesalamatan kerja adalah perlindungan atas keamanan kerja yang dialami pekerja, baik fisik maupun mental dalam lingkungan pekerjaannya. Keselamatan kerja adalah kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja (Mangkunegara, 2014). Suparyadi

dalam Zainal (2015) "Kesehatan Kerja merupakan suatu kondisi fisik,mental, dan sosial, dan bukan hanya ketidakadaan penyakit atau kelemahan pada waktu melaksanakan suatu pekerjaan. Kesehatan Kerja merupakan sumber daya kehidupan sehari-hari bagi pegawai, termasuk ketika mereka melaksankan pekerjaannya, karena dengan tanpa kesehatan pegawai tidak dapat melaksanakan pekerjaanya dengan baik.

d. Kesejahteraan Pegawai: Kesejahteraan pegawai adalah balas jasa pelengkap (material atau nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental pegawai agar produktivitas kerjanya meningkat. Menurut Sunarti (2012) kesejahteraan adalah suatu tata kehidupan dan penghidupan sosial, material, maupun spiritual yang diliputi rasa keselamatan ,kesusilaan dan ketentraman lahir batin yang memungkinkan setiap warga negara untuk mengadakan usaha–usaha pemenuhan kebutuhan jasmani, rohani dan sosial yang sebaik.

C. Pengertian dan Program Kesejahteraan

1. Pengertian Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) merujuk pada kondisi fisik, mental, dan emosional karyawan dalam lingkungan kerja mereka. Ini mencakup berbagai aspek seperti kesehatan fisik, kebahagiaan, kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, serta tingkat stres. Pengertian ini mencakup pemahaman bahwa karyawan yang merasa baik secara fisik dan psikologis cenderung lebih produktif, berkomitmen terhadap pekerjaan, dan bertahan lebih lama dalam organisasi.

2. Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan karyawan adalah serangkaian inisiatif, kebijakan, dan program yang dirancang oleh organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan mereka. Tujuan utama dari program ini adalah untuk menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, mengurangi stres, meningkatkan kebahagiaan, dan secara keseluruhan meningkatkan produktivitas serta retensi karyawan. Program kesejahteraan karyawan dapat mencakup berbagai komponen, seperti:

a. Layanan Kesehatan: Menyediakan akses kepada karyawan ke layanan kesehatan yang mencakup pemeriksaan kesehatan, perawatan medis, konseling kesehatan mental, dan vaksinasi.

b. Program Kesehatan: Mengadakan program untuk mendorong pola makan sehat, olahraga, dan kebiasaan hidup sehat lainnya. Ini dapat mencakup program kebugaran, kelas yoga, atau saran gizi.

c. Dukungan Kesehatan Mental: Menyediakan layanan dan sumber daya yang mendukung kesehatan mental karyawan, seperti program konseling atau pelatihan untuk mengatasi stres.

d. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi: Memungkinkan fleksibilitas dalam jadwal kerja, bekerja dari rumah, atau cuti tambahan untuk membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

e. Program Karyawan dan Keluarga: Menyediakan program yang membantu karyawan dalam merawat anggota keluarga, seperti perawatan anak atau bantuan dalam menghadapi situasi keluarga yang sulit.

f. Kepemimpinan yang Mendukung: Melibatkan pemimpin organisasi dalam mendukung kesejahteraan karyawan dengan memberikan dukungan, mendengarkan masukan, dan berkomunikasi dengan baik.

g. Pemberian Umpan Balik: Menerapkan sistem umpan balik karyawan yang memungkinkan mereka untuk memberikan masukan tentang lingkungan kerja dan program kesejahteraan.

h. Inisiatif Kesejahteraan Finansial: Menyediakan sumber daya dan program yang membantu karyawan dalam mengelola keuangan mereka, seperti perencanaan pensiun atau konseling keuangan.

i. Pengakuan dan Penghargaan: Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang berprestasi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Program kesejahteraan karyawan tidak hanya membantu karyawan dalam menjaga kesehatan mereka, tetapi juga berkontribusi positif terhadap budaya organisasi dan kinerja keseluruhan. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung, yang pada gilirannya dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan mereka.

D. Hubungan Industrial Pancasila

Hubungan industrial Pancasila merujuk pada konsep dan prinsip-prinsip yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang terlibat dalam dunia kerja, seperti pekerja, pengusaha, dan pemerintah, dengan mengacu pada nilai-nilai dan filsafat Pancasila, yang merupakan dasar negara Indonesia. Hubungan industrial yang berlandaskan Pancasila mengedepankan prinsip-prinsip kesetaraan, keadilan, persatuan, dan kesejahteraan bersama. Berikut adalah beberapa aspek penting dari hubungan industrial Pancasila:

1. Kesetaraan dan Keadilan: Pancasila menekankan pentingnya kesetaraan dan keadilan dalam hubungan antara pekerja dan pengusaha. Ini berarti bahwa semua pekerja memiliki hak yang sama dan tidak boleh didiskriminasi berdasarkan ras, agama, jenis kelamin, atau latar belakang lainnya. Pekerja juga memiliki hak untuk mendapatkan upah yang adil dan kondisi kerja yang aman.

2. Persatuan dan Kesejahteraan Bersama: Pancasila mendorong persatuan di antara berbagai pihak yang terlibat dalam dunia kerja, termasuk serikat pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Prinsip ini bertujuan untuk mencapai kesejahteraan bersama, di mana semua pihak berkontribusi untuk meningkatkan kondisi ekonomi dan sosial negara.

3. Musyawarah dan Mufakat: Pancasila mendorong praktik musyawarah dan mufakat dalam menyelesaikan konflik dan masalah di dunia kerja. Hal ini menciptakan basis untuk komunikasi yang baik antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah untuk mencapai kesepakatan yang adil.
4. Perlindungan Hak dan Kesejahteraan Pekerja: Prinsip Pancasila juga menegaskan perlunya melindungi hak-hak pekerja dan meningkatkan kesejahteraan mereka. Ini mencakup hak pekerja untuk bekerja dalam kondisi yang aman, hak untuk bergabung dalam serikat pekerja, dan hak untuk mendapatkan upah yang layak.
5. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pancasila mendorong pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan pekerja dianggap penting untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan.
6. Kepatuhan terhadap Hukum dan Regulasi: Prinsip-prinsip Pancasila dalam hubungan industrial juga mencakup ketaatan terhadap hukum dan regulasi yang berlaku. Ini menciptakan dasar yang kuat untuk menjaga ketertiban dan keadilan di dunia kerja.

Penerapan hubungan industrial yang berlandaskan Pancasila di Indonesia penting dalam menjaga stabilitas sosial, mengurangi konflik industrial, dan menciptakan lingkungan kerja yang adil dan produktif. Prinsip-prinsip Pancasila memberikan dasar etika yang kuat untuk mengatur hubungan antara berbagai pihak yang terlibat dalam dunia kerja, sehingga semua pihak dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dalam semangat persatuan dan kesejahteraan bersama.***

"Bagian terpenting ilmu adalah kelemah-lembutan,
sedangkan cacatnya adalah penyimpangan"

(Ali bin Abi Thalib)

BAB 8

KEDISIPLINAN

Di dalam arena bisnis yang kompetitif dan berubah dengan cepat, kedisiplinan kerja adalah fondasi yang tak tergantikan untuk mencapai produktivitas yang tinggi, kualitas yang unggul, dan kesuksesan jangka panjang. Kedisiplinan kerja bukanlah sekadar kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan komitmen, integritas, dan tanggung jawab individu dan tim terhadap pekerjaan mereka.

Dalam bab ini, kita akan menjelajahi makna mendalam kedisiplinan kerja, bagaimana hal ini memengaruhi lingkungan kerja, serta dampaknya terhadap produktivitas perusahaan. Di bab ini kita juga akan melihat berbagai strategi dan praktik terbaik yang dapat membantu organisasi membangun budaya kedisiplinan yang kokoh, memotivasi karyawan, dan mencapai tujuan bisnisnya dengan sukses.

A. Pengertian Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah konsep yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengikuti aturan, norma, tugas, atau tanggung jawab dengan konsisten dan berdedikasi. Kedisiplinan adlaah kesadaran atau kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2005:193). Ini melibatkan

kontrol diri, ketertiban, dan kesediaan untuk mematuhi aturan atau ketentuan yang telah ditetapkan, baik oleh diri sendiri maupun oleh pihak lain, seperti atasan, sekolah, atau lembaga yang bersangkutan.

Pentingnya kedisiplinan dapat ditemukan di berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan, pekerjaan, kehidupan pribadi, dan kehidupan sosial. Beberapa ciri kedisiplinan yang umum mencakup:

1. Patuh terhadap aturan: Orang yang disiplin cenderung mematuhi aturan dan pedoman yang ada. Mereka memahami pentingnya norma-norma ini dalam menjaga tata tertib dan keamanan dalam berbagai konteks.
2. Kontrol diri: Kedisiplinan juga mencakup kemampuan untuk mengendalikan dorongan dan impuls yang bisa mengganggu pencapaian tujuan. Ini termasuk menghindari perilaku yang merugikan diri sendiri atau orang lain.
3. Konsistensi: Orang yang disiplin berusaha untuk menjaga konsistensi dalam tindakan dan perilaku mereka sehari-hari. Mereka tidak hanya berlaku disiplin pada saat-saat tertentu, tetapi menjadikannya sebagai bagian integral dari pola hidup mereka.
4. Tanggung jawab: Kedisiplinan juga berhubungan erat dengan tanggung jawab. Orang yang disiplin merasa bertanggung jawab terhadap tugas-tugas dan kewajiban mereka, baik dalam konteks pekerjaan, belajar, atau kehidupan sehari-hari.
5. Organisasi: Kedisiplinan juga mencakup kemampuan untuk mengorganisasi waktu, sumber daya, dan prioritas dengan baik. Ini membantu seseorang untuk mencapai tujuan dan tugas secara efisien.

Kedisiplinan memiliki peran penting dalam mencapai kesuksesan dalam berbagai bidang kehidupan. Tanpa kedisiplinan, seseorang mungkin akan sulit untuk mencapai tujuan mereka atau menjalani kehidupan yang teratur dan teratur. Oleh karena itu, pengembangan kedisiplinan adalah keterampilan yang sangat berharga.

B. Indikator-Indikator Kedisiplinan

Indikator-indikator kedisiplinan kerja adalah tanda-tanda atau parameter yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kedisiplinan seorang karyawan dalam lingkungan kerja. Ini membantu atasan atau manajemen dalam menilai sejauh mana seorang karyawan mematuhi aturan, tugas, dan norma-norma yang ada dalam organisasi. Berikut adalah beberapa indikator kedisiplinan kerja yang umumnya digunakan:

1. Kehadiran yang Tepat Waktu: Salah satu indikator utama kedisiplinan kerja adalah kehadiran karyawan yang tepat waktu. Karyawan yang selalu datang ke kantor atau tempat kerja sesuai dengan jadwal kerja yang ditetapkan menunjukkan tingkat kedisiplinan yang tinggi.
2. Pemenuhan Jadwal Kerja: Kedisiplinan juga terlihat dari kemampuan karyawan untuk mematuhi jadwal kerja mereka. Ini mencakup mulai dan mengakhiri pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Penggunaan Cuti dan Izin yang Tepat: Karyawan yang menggunakan cuti dan izin sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku menunjukkan tingkat kedisiplinan yang baik.
4. Pekerjaan yang Selesai Tepat Waktu: Seorang karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dan proyek sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan menunjukkan kedisiplinan dalam mengelola waktu dan tanggung jawab.
5. Kepatuhan Terhadap Kode Etik dan Aturan Perusahaan: Kedisiplinan juga tercermin dalam kemampuan karyawan untuk mematuhi kode etik perusahaan, kebijakan internal, dan aturan organisasi lainnya.
6. Tanggung Jawab Terhadap Peralatan dan Aset Perusahaan: Karyawan yang merawat peralatan dan aset perusahaan dengan baik, mencegah kerusakan yang tidak perlu, dan menghindari

penyalahgunaan adalah contoh kedisiplinan dalam pengelolaan sumber daya perusahaan.

7. Penggunaan Teknologi dengan Bijak: Penggunaan teknologi dan alat kerja dengan bijak serta sesuai dengan kebijakan perusahaan juga merupakan indikator kedisiplinan. Misalnya, menghindari penggunaan media sosial yang berlebihan selama jam kerja.
8. Rasa Hormat terhadap Rekan Kerja: Kedisiplinan juga melibatkan rasa hormat terhadap rekan kerja dan atasan, termasuk dalam komunikasi dan perilaku sehari-hari.
9. Menghindari Kehadiran Terlambat dalam Rapat atau Pertemuan: Karyawan yang selalu hadir tepat waktu dalam rapat atau pertemuan menunjukkan kedisiplinan dalam hal ini.
10. Kesediaan untuk Belajar dan Berkembang: Seorang karyawan yang disiplin dalam mengembangkan diri dan meningkatkan keterampilan kerjanya menunjukkan komitmen terhadap pertumbuhan dan kesuksesan dalam pekerjaan.

Indikator-indikator ini dapat bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan dan perusahaan, namun intinya adalah bahwa kedisiplinan kerja melibatkan kemampuan karyawan untuk mematuhi aturan, tugas, dan norma-norma yang berlaku dalam lingkungan kerja mereka.

C. Pentingnya Kedisiplinan Kerja

Kedisiplinan kerja memiliki banyak pentingnya dalam konteks lingkungan kerja, dan ini memengaruhi baik individu karyawan maupun keseluruhan organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa kedisiplinan kerja sangat penting:

1. Pencapaian Tujuan Organisasi: Kedisiplinan kerja membantu organisasi mencapai tujuan dan targetnya dengan lebih efisien. Karyawan yang disiplin lebih cenderung menyelesaikan tugas-tugas mereka tepat waktu, sehingga menghindari penundaan dan meningkatkan produktivitas.

2. Efisiensi Operasional: Kedisiplinan membantu dalam menjaga efisiensi operasional. Karyawan yang disiplin mematuhi jadwal kerja, tugas, dan prosedur dengan baik, sehingga mengurangi gangguan dan hambatan dalam alur kerja.
3. Penghematan Waktu dan Sumber Daya: Dengan kedisiplinan kerja, organisasi dapat menghemat waktu dan sumber daya yang mungkin terbuang akibat ketidakdisiplinan. Ini dapat mencakup menghindari proyek-proyek yang terlambat, kesalahan yang dapat dihindari, atau penggunaan sumber daya yang tidak efisien.
4. Peningkatan Kualitas: Kedisiplinan kerja dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi. Karyawan yang disiplin cenderung memperhatikan detail dan menjaga standar kualitas yang tinggi dalam pekerjaan mereka.
5. Peningkatan Reputasi Perusahaan: Organisasi yang memiliki karyawan yang disiplin cenderung membangun reputasi yang baik di mata pelanggan, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya. Kedisiplinan menciptakan kesan profesionalisme dan keandalan.
6. Lingkungan Kerja yang Positif: Kedisiplinan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan teratur. Ini dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan serta mengurangi konflik dan ketegangan dalam tim.
7. Pengembangan Karier: Karyawan yang menunjukkan tingkat kedisiplinan yang tinggi memiliki peluang yang lebih baik untuk berkembang dalam karier mereka. Mereka cenderung lebih dipercaya dan dihargai oleh atasan dan manajemen.
8. Pengendalian Risiko: Kedisiplinan juga berperan dalam mengurangi risiko dalam organisasi. Karyawan yang patuh terhadap peraturan dan prosedur keselamatan cenderung mengurangi kemungkinan kecelakaan atau insiden yang dapat merugikan perusahaan.

9. Peningkatan Hubungan dengan Klien dan Pelanggan: Kedisiplinan dalam pelayanan pelanggan sangat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan hubungan dengan klien atau pelanggan. Karyawan yang disiplin dalam menangani permintaan dan kebutuhan pelanggan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.
10. Penciptaan Budaya Organisasi yang Kuat: Kedisiplinan dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang kuat yang mendorong integritas, profesionalisme, dan komitmen terhadap visi dan misi perusahaan.

Secara keseluruhan, kedisiplinan kerja adalah faktor penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Hal ini membantu menjaga efisiensi, produktivitas, dan citra positif perusahaan, dan juga memberikan manfaat bagi perkembangan pribadi dan profesional karyawan. Oleh karena itu, organisasi seringkali memberikan perhatian khusus pada pengembangan dan pemeliharaan kedisiplinan dalam lingkungan kerja mereka.

D. Kepuasan Kerja, Stress, dan Frustasi

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan atau kebahagiaan yang dirasakan oleh seorang individu terhadap pekerjaannya. Ini mencakup perasaan positif terkait dengan lingkungan kerja, tugas, rekan kerja, serta faktor-faktor lain yang memengaruhi pengalaman kerja seseorang. Beberapa faktor yang berkontribusi pada kepuasan kerja meliputi:

a. Tugas yang Menarik: Kepuasan kerja dapat meningkat ketika seseorang menikmati tugas dan tanggung jawabnya serta merasa bahwa pekerjaannya menantang dan bermakna.

b. Hubungan Kerja yang Positif: Interaksi yang baik dengan rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan

juga dapat dipengaruhi oleh tingkat dukungan sosial yang diterima di tempat kerja.

c. Penghargaan dan Pengakuan: Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan pengakuan atas kontribusinya cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

d. Lingkungan Kerja yang Nyaman: Faktor-faktor seperti kondisi fisik tempat kerja, fasilitas, dan budaya perusahaan juga memainkan peran dalam kepuasan kerja.

2. Stres

Stres adalah respons fisiologis dan psikologis yang timbul ketika seseorang menghadapi tekanan atau tantangan yang melebihi kemampuannya untuk mengatasi atau menangani situasi tersebut. Stres dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk pekerjaan, hubungan, masalah keuangan, dan sebagainya. Beberapa dampak stres terhadap kesejahteraan individu meliputi:

a. Dampak Fisik: Stres dapat menyebabkan gejala fisik seperti sakit kepala, gangguan tidur, gangguan pencernaan, dan peningkatan risiko penyakit kardiovaskular.

b. Dampak Psikologis: Stres dapat menyebabkan gejala psikologis seperti kecemasan, depresi, ketegangan emosional, dan perasaan putus asa.

c. Dampak Pekerjaan: Di tempat kerja, stres dapat mengganggu kinerja, meningkatkan ketidakpuasan kerja, dan bahkan menyebabkan burnout.

d. Dampak pada Kehidupan Pribadi: Stres dapat memengaruhi hubungan pribadi, kehidupan sosial, dan kesejahteraan umum seseorang.

3. Frustrasi

Frustrasi adalah perasaan ketidakpuasan atau kekecewaan yang muncul ketika seseorang menghadapi hambatan atau rintangan dalam mencapai tujuannya. Ini terjadi ketika individu merasa terhalang dalam

upayanya mencapai sesuatu yang diinginkan. Beberapa contoh situasi yang dapat menyebabkan frustrasi meliputi:

a. Tidak Mencapai Tujuan: Ketika seseorang gagal mencapai tujuannya, ini dapat menghasilkan perasaan frustrasi.
b. Hambatan dalam Proses: Jika individu menghadapi banyak rintangan atau kesulitan dalam mencapai tujuannya, hal ini dapat menyebabkan frustrasi.
c. Ketidakpastian: Ketidakpastian tentang hasil atau perkembangan masa depan juga dapat menyebabkan frustrasi.
d. Konflik atau Tidak Saling Setuju: Ketika individu terlibat dalam konflik atau tidak setuju dengan orang lain, ini dapat menghasilkan perasaan frustrasi.

Frustrasi dapat mengarah pada perasaan marah, kekecewaan, atau putus asa. Penting untuk mengetahui cara mengatasi frustrasi secara sehat, seperti dengan berbicara tentang perasaan Anda, mencari solusi yang mungkin, atau mencari dukungan dari orang lain. Mengatasi frustrasi dengan cara yang sehat dapat membantu mencegah dampak negatifnya pada kesejahteraan mental dan emosional Anda.

E. Pendekatan Disiplin

Pendekatan disiplin kerja adalah berbagai cara atau strategi yang digunakan oleh organisasi atau manajemen untuk memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan, norma-norma, dan tugas mereka di lingkungan kerja. Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga ketertiban, produktivitas, dan kesejahteraan di tempat kerja. Berikut beberapa pendekatan yang umum digunakan dalam disiplin kerja:

1. **Pendekatan Pendidikan dan Komunikasi**:

   - Fokus: Menggunakan pendekatan ini, manajemen memberikan pemahaman yang jelas tentang aturan dan prosedur kepada karyawan.

- Cara Kerja: Manajemen memberikan pelatihan, seminar, atau komunikasi yang efektif tentang norma dan tugas kerja. Mereka juga mendengarkan masukan dan pertanyaan dari karyawan.
- Keuntungan: Pendekatan ini dapat membantu memastikan bahwa karyawan memahami ekspektasi dan aturan perusahaan dengan jelas.

2. **Pendekatan Sanksi dan Hukuman**:
   - Fokus: Pendekatan ini menggunakan sanksi atau hukuman sebagai tindakan disiplin untuk menghukum pelanggaran aturan.
   - Cara Kerja: Manajemen menetapkan sanksi atau konsekuensi yang jelas untuk pelanggaran aturan, seperti peringatan tertulis, pemotongan gaji, atau pemecatan.
   - Keuntungan: Pendekatan ini dapat menjadi dorongan untuk karyawan untuk mematuhi aturan, karena mereka tahu bahwa ada konsekuensi negatif jika mereka melanggar.
3. **Pendekatan Dorongan dan Penghargaan**:
   - Fokus: Pendekatan ini menggunakan penguatan positif untuk mendorong karyawan mematuhi aturan.
   - Cara Kerja: Manajemen memberikan penghargaan, insentif, atau pengakuan kepada karyawan yang mematuhi aturan dan berprestasi dengan baik.
   - Keuntungan: Pendekatan ini dapat meningkatkan motivasi karyawan dan membangun budaya kerja yang positif.
4. **Pendekatan Konseling dan Bimbingan**:
   - Fokus: Pendekatan ini berfokus pada membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam mematuhi aturan dengan memberikan dukungan dan bimbingan.

- Cara Kerja: Manajemen atau departemen sumber daya manusia dapat memberikan konseling, pelatihan, atau bimbingan kepada karyawan yang memerlukannya untuk membantu mereka memahami pentingnya kedisiplinan dan bagaimana meningkatkannya.
- Keuntungan: Pendekatan ini dapat membantu karyawan yang menghadapi kesulitan dalam mematuhi aturan untuk meningkatkan perilaku mereka tanpa harus langsung mengambil tindakan hukuman.

5. **Pendekatan Partisipasi dan Keterlibatan:**
   - Fokus: Pendekatan ini menekankan keterlibatan karyawan dalam proses pengembangan aturan dan kebijakan perusahaan.
   - Cara Kerja: Karyawan dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang memengaruhi mereka dan diberi kesempatan untuk memberikan masukan.
   - Keuntungan: Dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, mereka cenderung lebih merasa memiliki aturan dan lebih termotivasi untuk mematuhinya.

Organisasi seringkali menggunakan kombinasi dari pendekatan-pendekatan ini tergantung pada situasi dan kebutuhan spesifik mereka. Pendekatan yang efektif dalam disiplin kerja akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang teratur, produktif, dan mendukung kesejahteraan karyawan serta pencapaian tujuan perusahaan.

F. Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Sanksi-sanksi pelanggaran disiplin kerja adalah tindakan atau konsekuensi negatif yang diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan, norma, atau prosedur di lingkungan kerja. Sanksi ini bertujuan untuk menegakkan disiplin, memastikan kepatuhan, dan menjaga

ketertiban di tempat kerja. Berikut adalah beberapa sanksi umum yang dapat diberikan kepada karyawan yang melanggar disiplin kerja:

1. Peringatan Lisan:

   Ini adalah bentuk sanksi pertama yang biasanya diberikan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran ringan atau pertama kali. Atasan atau manajemen secara lisan mengingatkan karyawan tentang pelanggarannya dan memberikan nasihat agar tidak mengulanginya.

2. Peringatan Tertulis:

   Peringatan tertulis adalah langkah lebih lanjut setelah peringatan lisan. Karyawan yang terus melanggar aturan diberikan surat peringatan tertulis yang mencatat pelanggaran mereka. Surat ini dapat menjadi catatan resmi yang digunakan dalam pengambilan tindakan lebih lanjut jika pelanggaran berlanjut.

3. Penangguhan Sementara:

   Dalam beberapa kasus, karyawan dapat diberhentikan sementara tanpa gaji sebagai sanksi atas pelanggaran serius. Ini biasanya digunakan dalam kasus di mana penyelidikan lebih lanjut diperlukan atau sebagai peringatan serius.

4. Pemotongan Gaji atau Bonus:

   Manajemen dapat memutuskan untuk mengenakan denda atau pemotongan gaji kepada karyawan yang melanggar aturan tertentu. Ini adalah sanksi finansial yang dapat memengaruhi penghasilan karyawan.

5. Pemindahan Posisi atau Tugas:

   Dalam beberapa kasus, karyawan yang terus melanggar disiplin dapat dipindahkan ke posisi atau tugas yang berbeda sebagai sanksi. Ini dapat menjadi tindakan yang diambil untuk mengurangi dampak negatif pelanggaran pada tim atau proyek tertentu.

6. Pemecatan:

Jika pelanggaran sangat serius atau karyawan terus melanggar aturan meskipun telah diberikan peringatan sebelumnya, pemecatan dapat menjadi tindakan terakhir. Pemecatan mengakhiri hubungan kerja dengan karyawan dan biasanya dilakukan sebagai tindakan terakhir setelah proses yang adil dan terdokumentasi.

7. Pembatalan Tunjangan atau Manfaat Tambahan:

   Dalam beberapa kasus, organisasi dapat membatalkan tunjangan atau manfaat tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai sanksi atas pelanggaran yang signifikan.

Penting untuk dicatat bahwa setiap organisasi memiliki kebijakan disiplin kerja yang berbeda, dan sanksi yang diterapkan dapat bervariasi tergantung pada keparahan pelanggaran dan kebijakan yang berlaku. Selain itu, penting bagi manajemen untuk menjalankan proses yang adil, transparan, dan berkeadilan dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar disiplin kerja.

G. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah hasil dari berbagai faktor yang memengaruhi perilaku dan kepatuhan karyawan terhadap aturan, norma, dan tugas di lingkungan kerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja meliputi:

1. Kebijakan dan Aturan Perusahaan: Kebijakan dan aturan yang jelas dan ketat dapat meningkatkan disiplin kerja. Karyawan lebih cenderung mematuhi aturan ketika mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka.
2. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang mendukung disiplin dan nilai-nilai profesionalisme akan memengaruhi perilaku karyawan. Budaya yang memberikan nilai pada kepatuhan akan lebih mendorong kedisiplinan.

3. Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan atasan memiliki pengaruh besar terhadap disiplin kerja. Atasan yang memberikan contoh positif (menjadi teladan), memberikan bimbingan, dan memegang diri mereka sendiri dan orang lain bertanggung jawab akan memotivasi karyawan untuk lebih disiplin.
4. Keadilan dan Transparansi: Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Karyawan cenderung lebih disiplin ketika mereka merasa bahwa kebijakan dan prosedur dijalankan secara adil dan transparan. Ketidakadilan atau ketidaktransparan dapat mengurangi motivasi untuk mematuhi aturan.
5. Kesempatan Pengembangan: Karyawan yang melihat peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan dalam pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk menjaga disiplin. Mereka merasa bahwa mematuhi aturan adalah bagian dari perjalanan menuju kesuksesan.
6. Kondisi Kerja: Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang nyaman, alat dan sumber daya yang memadai, dan dukungan teknis yang baik dapat meningkatkan kedisiplinan kerja. Sebaliknya, kondisi yang buruk atau kurangnya dukungan dapat mengurangi motivasi untuk mematuhi aturan.
7. Kepuasan Kerja: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih disiplin karena mereka merasa lebih terikat pada organisasi.
8. Tingkat Stres: Stres yang tinggi dapat mengurangi kedisiplinan kerja karena dapat mengganggu kemampuan seseorang untuk mengendalikan emosi dan perilaku.
9. Hubungan dengan Rekan Kerja: Hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan kedisiplinan kerja karena ada rasa saling mendukung dan akuntabilitas antara karyawan.

10. Pengawasan: Karyawan cenderung lebih disiplin jika mereka tahu bahwa ada pengawasan atau pemantauan terhadap pekerjaan mereka. Pengawasan ini dapat mencakup inspeksi, evaluasi kinerja, atau pelaporan rutin.
11. Penghargaan dan Pengakuan: Penghargaan atau pengakuan atas kinerja yang baik dapat menjadi insentif untuk menjaga disiplin kerja. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih termotivasi untuk mematuhi aturan.
12. Pengembangan Keterampilan: Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik cenderung lebih disiplin karena mereka merasa lebih percaya diri.

Semua faktor ini dapat berinteraksi satu sama lain dan memiliki dampak yang berbeda tergantung pada situasi dan individu. Oleh karena itu, manajemen perlu memahami faktor-faktor ini dan bekerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung disiplin yang tinggi.

H. Cara Yang Baik Melaksanakan Disiplin Kerja

Melaksanakan disiplin kerja dengan baik merupakan aspek penting dalam menjaga ketertiban, produktivitas, dan kesejahteraan di lingkungan kerja. Berikut adalah beberapa cara yang baik untuk melaksanakan disiplin kerja:

1. Tentukan Aturan dan Kebijakan yang Jelas:

   Pastikan aturan dan kebijakan perusahaan telah ditentukan dengan jelas dan dipahami oleh semua karyawan. Pastikan bahwa aturan tersebut mencakup berbagai aspek, termasuk absensi, tugas, etika kerja, dan norma perilaku.

2. Komunikasikan Aturan dengan Efektif:

Sampaikan aturan dan kebijakan kepada semua karyawan secara efektif. Gunakan berbagai saluran komunikasi, seperti pertemuan, memo, email, dan pelatihan, agar semua karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka.

3. Memberikan Contoh Positif:

   Pemimpin dan manajemen harus memberikan contoh positif dalam hal kedisiplinan kerja. Mereka harus mematuhi aturan dan tugas dengan baik sehingga karyawan lain akan mengikuti.

4. Lakukan Konseling dan Bimbingan:

   Ketika karyawan melanggar aturan atau tugas, jangan ragu untuk memberikan konseling dan bimbingan. Ini dapat membantu karyawan memahami kesalahan mereka dan bagaimana memperbaikinya.

5. Terapkan Sanksi yang Konsisten:

   Terapkan sanksi secara konsisten sesuai dengan kebijakan perusahaan. Pastikan bahwa sanksi yang diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran dan adil.

6. Jadwalkan Evaluasi Kinerja yang Rutin:

   Melakukan evaluasi kinerja yang rutin dapat membantu dalam mengidentifikasi masalah disiplin kerja lebih awal. Ini memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik dan memperbaiki perilaku karyawan.

7. Berikan Penghargaan dan Pengakuan:

   Selain sanksi, berikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang mematuhi aturan dan tugas dengan baik. Ini dapat menjadi motivasi tambahan untuk menjaga disiplin kerja.

8. Dukungan Karyawan:

   Memberikan dukungan kepada karyawan yang mengalami kesulitan dalam menjaga disiplin. Ini dapat mencakup pelatihan, bimbingan, atau memberikan sumber daya yang diperlukan.

9. Evaluasi dan Perbaikan Kebijakan:

   Secara teratur tinjau dan evaluasi kebijakan dan aturan perusahaan untuk memastikan bahwa mereka masih relevan dan efektif. Jika ada masalah atau kekurangan dalam kebijakan, perbaiki mereka.

10. Budaya Organisasi yang Positif:

    Bangun budaya organisasi yang mendukung disiplin kerja. Perusahaan harus mengedepankan nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, dan tanggung jawab.

11. Keterlibatan Karyawan:

    Melibatkan karyawan dalam pembuatan kebijakan atau perubahan aturan yang dapat memengaruhi mereka. Ini memberikan mereka rasa kepemilikan terhadap aturan tersebut.

12. Pendekatan yang Adil:

    Pastikan bahwa pendekatan terhadap disiplin kerja adil dan objektif. Hindari favoritisme atau perlakuan yang tidak adil.

Melaksanakan disiplin kerja dengan baik memerlukan komitmen dari semua tingkatan dalam organisasi. Ini juga memerlukan kesadaran akan pentingnya disiplin kerja dalam mencapai tujuan perusahaan dan menjaga kesejahteraan karyawan.

I. Hubungan Disiplin dengan Produktifitas Kerja

Hubungan antara disiplin kerja dan produktivitas kerja sangat erat. Disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan, akibatnya, membantu mencapai tujuan dan target produktivitas di tempat kerja. Berikut adalah beberapa cara di mana disiplin kerja berkontribusi pada produktivitas kerja:

1. Pemenuhan Tugas dan Tanggung Jawab: Kedisiplinan kerja melibatkan pematuhan terhadap aturan dan tugas yang ditetapkan. Ketika karyawan secara konsisten mematuhi tugas

dan tanggung jawab mereka, pekerjaan selesai sesuai dengan rencana, yang berkontribusi pada produktivitas.

2. Ketertiban dan Efisiensi: Kedisiplinan kerja menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan terstruktur. Karyawan yang disiplin cenderung lebih terorganisir dalam mengelola waktu mereka, menghindari gangguan, dan menjalankan tugas-tugas mereka dengan lebih efisien.

3. Penghindaran Keterlambatan: Kedisiplinan termasuk datang tepat waktu ke tempat kerja dan mematuhi jadwal kerja. Keterlambatan dapat mengganggu alur kerja dan mengurangi produktivitas, sementara kedisiplinan kerja membantu menghindari hal ini.

4. Pencegahan Kesalahan: Karyawan yang disiplin cenderung lebih berhati-hati dan memeriksa pekerjaan mereka dengan cermat. Hal ini dapat membantu menghindari kesalahan yang dapat mengganggu produktivitas dan mengakibatkan waktu dan sumber daya yang terbuang.

5. Pemeliharaan Alat dan Sumber Daya: Kedisiplinan kerja juga mencakup pemeliharaan yang baik terhadap peralatan dan sumber daya yang digunakan dalam pekerjaan. Ini membantu menghindari kerusakan atau gangguan yang dapat mempengaruhi produktivitas.

6. Konsistensi Kinerja: Karyawan yang konsisten dalam kinerja mereka, baik dalam hal kualitas maupun waktu penyelesaian pekerjaan, cenderung lebih produktif. Mereka tidak terpengaruh oleh fluktuasi dalam kualitas kerja mereka.

7. Efektivitas Komunikasi: Kedisiplinan kerja juga mencakup komunikasi yang efektif. Karyawan yang disiplin dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan dapat menghindari kebingungan atau ketidaksesuaian yang dapat menghambat produktivitas.

8. Kepatuhan terhadap Prosedur dan Kode Etik: Kedisiplinan juga mencakup kepatuhan terhadap prosedur, kode etik, dan kebijakan perusahaan. Ini dapat membantu menjaga integritas dan reputasi perusahaan, yang pada gilirannya memengaruhi produktivitas dan kepercayaan pelanggan.

Dengan kata lain, disiplin kerja menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan individu dan tim untuk bekerja dengan lebih efisien, fokus, dan terorganisir. Seiring dengan itu, produktivitas kerja meningkat karena mengurangi gangguan, kesalahan, dan waktu yang terbuang. Oleh karena itu, organisasi sering kali memberikan perhatian besar pada pengembangan dan pemeliharaan kedisiplinan kerja untuk meningkatkan produktivitas mereka.***

BAB 9

PEMBERHENTIAN KARYAWAN

Pemberhentian karyawan merupakan salah satu aspek yang tidak terhindarkan dalam dunia bisnis dan manajemen sumber daya manusia. Setiap organisasi, baik besar maupun kecil, akan menghadapi situasi di mana mereka perlu memutuskan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan seorang karyawan. Keputusan ini bisa berasal dari berbagai alasan, termasuk masalah kinerja, perubahan strategi perusahaan, atau bahkan kondisi ekonomi yang sulit.

Pemberhentian karyawan bukanlah hal yang mudah. Selain memiliki dampak emosional bagi karyawan yang bersangkutan, hal ini juga dapat memengaruhi iklim kerja di dalam organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai aspek yang terkait dengan pemberhentian karyawan, termasuk prosedur yang harus diikuti, hak dan tanggung jawab kedua belah pihak, serta cara menjalankan proses tersebut dengan penuh integritas dan keadilan.

A. Pengertian Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya mansuia. Istilah pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan, atau pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Fungsi pemberhentian

harus mendapat perhatian yang serius dari manajer perusahaan, karena telah diatur undang-undang dan memberikan risiko bagi perusahaan maupun untuk karyawan bersangkutan (Hasibuan, 2005:208).

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan (Hasibuan, 2005:209). Pemberhentian, dalam konteks hubungan kerja, merujuk pada tindakan atau proses mengakhiri pekerjaan atau kontrak kerja seseorang dengan suatu organisasi atau perusahaan. Ini bisa berarti seseorang tidak lagi bekerja untuk perusahaan tersebut atau telah dipecat dari pekerjaannya. Pemberhentian karyawan dapat terjadi atas berbagai alasan dan melibatkan berbagai faktor, termasuk kinerja buruk, perubahan strategi perusahaan, restrukturisasi organisasi, masalah disiplin, pengurangan tenaga kerja (PHK), pensiun, atau bahkan keputusan pribadi dari karyawan untuk mengundurkan diri.

Pemberhentian karyawan biasanya mengikuti prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ini termasuk memberikan pemberitahuan sebelumnya, memberikan kompensasi atau manfaat yang mungkin dijamin oleh hukum atau perjanjian kerja, serta memastikan bahwa pemutusan hubungan kerja dilakukan sesuai dengan hukum yang berlaku dan etika bisnis.

Pemberhentian juga bisa terjadi dalam berbagai bentuk, seperti pemecatan segera (*termination for cause*), pemecatan dengan pemberitahuan (*termination with notice*), pensiun, pemutusan kontrak kerja, atau pengunduran diri sukarela. Setiap jenis pemberhentian memiliki implikasi hukum dan keuangan yang berbeda, dan hal ini sering kali memerlukan keterlibatan departemen sumber daya manusia dan mungkin konsultasi dengan ahli hukum ketika diperlukan.

Perusahaan yang melakukan pemberhentian akan mengalami kerugian karena karyawan yang dilepas membawa biaya penarikan, seleksi, pengembangan, dan proses produksi berhenti. Karyawan yang dilepas akan kehilangan pekerjaan dan ada kemungkinan tidak dapat memenuhi kebutuhan biologis, sosiologis, ekonomis, dan kejiwaannya. Manajer dalam melaksanakan pemberhentian harus memperhitungkan

untung dan ruginya, apalagi kalau diingat bahwa saat karyawan diterima adalah dengan cara baik-baik, sudah selayaknya perusahaan melepas mereka dengan cara yang baik pula.

Penting untuk diperhatikan serius bahwa pemberhentian karyawan adalah tindakan serius yang memengaruhi kehidupan individu dan memiliki dampak penting pada budaya perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus memperlakukan proses pemberhentian dengan hati-hati, mengikuti prosedur yang adil dan memastikan bahwa keputusan tersebut diambil setelah pertimbangan yang matang dan sesuai dengan hukum yang berlaku.

B. Alasan-Alasan Pemberhentian Karyawan

Pemberhentian karyawan bisa disebabkan oleh berbagai alasan yang dapat dibagi menjadi dua kategori utama: alasan yang berkaitan dengan kinerja dan perilaku karyawan, serta alasan yang berkaitan dengan faktor organisasi atau kebijakan perusahaan. Berikut adalah beberapa alasan pemberhentian karyawan yang umum (Hasibuan, 2005:210-211):

1. Undang-undang: Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya, karyawan anak-anak, karyawan WNA, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.
2. Kinerja yang Buruk: Ini adalah salah satu alasan pemberhentian karyawan yang paling umum. Jika seorang karyawan tidak memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, atau jika kinerjanya secara konsisten di bawah ekspektasi, perusahaan mungkin memutuskan untuk mengakhiri hubungan kerja.
3. Masalah Disiplin: Pemberhentian karyawan dapat disebabkan oleh pelanggaran serius terhadap peraturan atau etika perusahaan. Ini bisa mencakup tindakan seperti pencurian,

pelecehan, kehadiran yang buruk, atau penyalahgunaan sumber daya perusahaan.

4. Pengurangan Tenaga Kerja (PHK): Kadang-kadang, perusahaan mengalami situasi di mana mereka harus melakukan pemotongan anggaran atau restrukturisasi, yang mengakibatkan pengurangan tenaga kerja. Pemutusan hubungan kerja dalam konteks ini mungkin tidak berkaitan dengan kinerja individual, tetapi lebih karena kebutuhan organisasi untuk mengurangi biaya.
5. Perubahan Strategi atau Bisnis: Perusahaan dapat mengalami perubahan strategi atau fokus bisnis yang menyebabkan penyesuaian dalam tim atau departemen tertentu. Karyawan yang tidak lagi relevan atau tidak cocok dengan perubahan ini dapat dipecat.
6. Pengunduran Diri Sukarela: Beberapa karyawan memilih untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka atas alasan pribadi seperti relokasi, perubahan karier, melanjutkan pendidikan, kesehatan yang kurang baik, atau masalah pribadi. Pengunduran diri ini adalah keputusan individu dan bukan hasil pemecatan.
7. Pensiun: Karyawan yang mencapai usia pensiun atau memenuhi syarat pensiun sesuai dengan kebijakan perusahaan atau Undang-Undang mungkin dihentikan secara otomatis karena mencapai usia pensiun.
8. Tidak Cocok Secara Budaya: Terkadang, pemutusan hubungan kerja dapat terjadi karena karyawan tidak cocok dengan budaya perusahaan atau nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.
9. Perjanjian Kontrak atau Proyek Berakhir: Karyawan kontrak atau yang bekerja pada proyek tertentu mungkin dihentikan ketika kontrak atau proyek tersebut berakhir sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati.
10. Kondisi Kesehatan atau Ketidakmampuan: Dalam beberapa kasus, karyawan mungkin dipecat karena masalah kesehatan

atau ketidakmampuan yang menghambat kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

11. Meninggal dunia: karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

Pemberhentian karyawan adalah keputusan yang serius dan harus dilakukan dengan pertimbangan matang, mematuhi hukum yang berlaku, dan memperhatikan aspek-aspek etika dan dampaknya pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerja secara keseluruhan.

Selain alasan-alasan yang telah disebutkan sebelumnya, ada berbagai alasan lain yang dapat menyebabkan pemberhentian karyawan. Setiap organisasi memiliki dinamika dan kebijakan yang berbeda, sehingga alasan pemberhentian dapat bervariasi. Berikut beberapa alasan tambahan yang mungkin menjadi penyebab pemberhentian karyawan:

1. Penutupan Perusahaan atau Dilikuidasi: Jika perusahaan mengalami kesulitan keuangan atau kegagalan bisnis, mereka mungkin harus menghentikan operasi dan memutuskan hubungan kerja dengan semua karyawan. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, sedang karyawan yang dilepas harus mendapat pesangon sesuai dengan ketentuan pemerintah

2. Pelanggaran Hukum: Jika seorang karyawan melanggar hukum atau peraturan yang berlaku, perusahaan dapat memutuskan untuk menghentikan hubungan kerja untuk menghindari tanggung jawab hukum.

3. Konsolidasi atau Merger: Dalam situasi di mana perusahaan mengalami penggabungan dengan perusahaan lain atau konsolidasi, ini dapat mengakibatkan penghapusan posisi atau pemutusan hubungan kerja bagi sebagian karyawan.

4. Pengalihan Posisi atau Perubahan Tanggung Jawab: Perusahaan dapat memutuskan untuk mengubah peran atau tanggung jawab karyawan, dan jika karyawan tidak dapat atau tidak mau beradaptasi dengan perubahan tersebut, pemberhentian dapat terjadi.
5. Sanksi Internal: Beberapa perusahaan memiliki sistem sanksi internal yang dapat menyebabkan pemberhentian jika seorang karyawan mencapai batas sanksi tertentu atau melakukan pelanggaran berulang.
6. Kebijakan Sumber Daya Manusia: Kebijakan internal sumber daya manusia, seperti kebijakan kesejahteraan karyawan atau kode etik, dapat menjadi dasar untuk pemberhentian jika karyawan melanggar kebijakan-kebijakan tersebut.
7. Kualifikasi Pekerjaan: Jika seorang karyawan tidak memenuhi kualifikasi atau lisensi yang diperlukan untuk posisinya, perusahaan mungkin harus menghentikan hubungan kerja.
8. Konflik Antar Karyawan: Konflik interpersonal yang serius atau perbedaan yang tidak dapat diselesaikan antara karyawan dapat menyebabkan pemberhentian salah satu atau lebih pihak yang terlibat.
9. Penurunan Permintaan Produk atau Layanan: Jika permintaan terhadap produk atau layanan perusahaan menurun secara signifikan, ini dapat mengakibatkan penurunan anggaran dan pemutusan hubungan kerja.
10. Kehilangan Kepercayaan atau Etika Bisnis: Jika seorang karyawan kehilangan kepercayaan perusahaan atau terlibat dalam perilaku yang tidak etis, ini dapat menyebabkan pemberhentian.

Pemberhentian karyawan adalah keputusan yang kompleks dan harus mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk hukum yang berlaku, kebijakan perusahaan, dan dampak pada karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Organisasi biasanya berusaha untuk

mengelola pemberhentian dengan cara yang adil, etis, dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

C. Jenis-Jenis PHK

Pemutusan hubungan kerja adalah tindakan mengakhiri kontrak kerja atau hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan. Jenis-jenis pemutusan hubungan kerja dapat bervariasi tergantung pada alasan pemutusan, cara pemutusan, dan konsekuensi hukum yang terkait. Berikut adalah beberapa jenis pemutusan hubungan kerja yang umum (Mulyadi, 2015:149-151):

1. Pemutusan Hubungan Kerja (*Termination for Cause*): Pemutusan hubungan kerja ini terjadi ketika seorang karyawan dipecat atau diberhentikan oleh perusahaan karena pelanggaran serius terhadap peraturan, etika, atau kinerja yang buruk. Contoh-contoh pelanggaran serius termasuk pencurian, pelecehan, atau penyalahgunaan narkoba di tempat kerja.
2. Pemutusan dengan Pemberitahuan (*Termination with Notice*): Ini adalah jenis pemutusan yang biasa terjadi di banyak negara. Perusahaan memberikan pemberitahuan tertentu kepada karyawan (biasanya berdasarkan kontrak atau undang-undang) sebelum mengakhiri hubungan kerja mereka. Pemberitahuan ini memberi karyawan waktu untuk mencari pekerjaan baru atau mengambil tindakan yang sesuai.
3. Pemutusan dengan Uang Penggantian (*Termination with Severance Pay*): Dalam beberapa kasus, perusahaan mungkin memberikan uang penggantian kepada karyawan yang dipecat sebagai bentuk kompensasi atas kehilangan pekerjaan mereka. Besarnya uang penggantian biasanya bergantung pada lama kerja dan perjanjian kerja.
4. Pemutusan Kontrak Kerja (*Contract Termination*): Pemutusan kontrak kerja terjadi ketika kontrak kerja antara karyawan dan perusahaan berakhir sesuai dengan ketentuan kontrak yang telah

ditetapkan. Ini sering kali terjadi dalam konteks pekerjaan proyek atau pekerjaan kontrak.

5. Pemutusan Kolektif (*Layoff*): Ini adalah pengurangan tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan karena alasan ekonomi atau restrukturisasi organisasi. Pemutusan kolektif dapat melibatkan sejumlah besar karyawan yang kehilangan pekerjaan mereka secara bersamaan. Biasanya, karyawan yang di-PHK dapat memenuhi syarat untuk manfaat seperti tunjangan pengangguran.
6. Pensiun: Pemutusan hubungan kerja juga dapat terjadi ketika karyawan mencapai usia pensiun yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau undang-undang. Ini adalah bentuk pemutusan yang terjadwal dan biasanya diikuti dengan manfaat pensiun.
7. Pemutusan Suku Bunga atau dengan Alasan Khusus (*Termination for Cause or Specific Reasons*): Beberapa perusahaan memiliki ketentuan dalam kontrak kerja yang memungkinkan mereka mengakhiri hubungan kerja dengan alasan tertentu, seperti perubahan strategi perusahaan, restrukturisasi, atau perubahan dalam bisnis.
8. Pemutusan Sukarela (*Voluntary Termination*): Pemutusan sukarela terjadi ketika karyawan memilih untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka atas keputusan pribadi, seperti relokasi, perubahan karier, atau masalah pribadi.
9. Pemutusan dengan Kebaikan (*Termination with Cause Good*): Ini adalah pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan karena alasan yang sah, tetapi perusahaan memberikan manfaat atau kompensasi tambahan kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi mereka selama bekerja di perusahaan.

Setiap jenis pemutusan hubungan kerja memiliki aturan dan konsekuensi yang berbeda, dan sering kali melibatkan pertimbangan hukum yang kompleks. Kebijakan dan prosedur pemutusan kerja biasanya diatur oleh hukum yang berlaku dan peraturan perusahaan.

D. Proses Pemberhentian

Proses pemberhentian karyawan adalah serangkaian langkah dan tindakan yang harus diikuti oleh perusahaan atau organisasi untuk mengakhiri hubungan kerja dengan seorang karyawan. Proses ini harus dilakukan dengan hati-hati, adil, dan sesuai dengan hukum yang berlaku. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses pemberhentian karyawan:

1. **Penyusunan Rencana dan Persiapan**:

- Identifikasi Alasan Pemberhentian: Tentukan alasan yang mendasari pemberhentian karyawan, seperti masalah kinerja, pelanggaran disiplin, restrukturisasi, atau alasan lainnya.
- Pemeriksaan Hukum: Pastikan bahwa pemberhentian sesuai dengan hukum lokal, nasional, dan peraturan perusahaan. Pertimbangkan apakah ada kontrak kerja atau peraturan internal yang mengatur proses pemberhentian.
- Evaluasi Manfaat dan Kompensasi: Tentukan manfaat yang harus diberikan kepada karyawan yang dipecat, seperti uang penggantian, manfaat pensiun, atau manfaat lainnya sesuai peraturan perusahaan.

2. **Pemberitahuan kepada Karyawan**:

- Temu Wicara Pribadi: Berikan pemberitahuan secara pribadi kepada karyawan yang bersangkutan. Selama pertemuan ini, jelaskan alasan pemberhentian dengan jelas dan berikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat atau pertanyaan mereka.
- Pemberitahuan Tertulis: Sediakan pemberitahuan tertulis yang berisi detail alasan pemberhentian, tanggal efektif pemberhentian, dan informasi mengenai manfaat atau kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan.

3. **Pemutusan Hubungan Kerja:**

- Pembatalan Akses: Cabut akses karyawan ke semua fasilitas, perangkat, dan sistem perusahaan. Ini termasuk penghapusan akses ke komputer, email perusahaan, dan area kerja.
- Pengembalian Harta Perusahaan: Mintalah karyawan mengembalikan semua aset perusahaan, seperti laptop, kartu identifikasi, kunci, dan barang-barang lain yang dimiliki oleh perusahaan.
- Pemrosesan Dokumen: Selesaikan semua dokumen administrasi terkait dengan pemberhentian, seperti penghentian pembayaran gaji, manfaat, dan pajak. Pastikan bahwa proses administrasi berjalan sesuai dengan ketentuan hukum.

4. Manajemen Perubahan:

- Komunikasi Internal: Berikan informasi kepada rekan kerja yang akan terkena dampak oleh pemberhentian, dan pastikan bahwa mereka memahami perubahan yang akan terjadi dalam tim atau departemen mereka.
- Evaluasi Dampak: Tinjau dampak pemberhentian karyawan terhadap operasi perusahaan dan rencanakan tindakan untuk mengatasi kekurangan yang mungkin timbul.

5. Manajemen Reputasi:

- Pertimbangkan Reputasi: Pertimbangkan bagaimana proses pemberhentian ini akan memengaruhi reputasi perusahaan di mata karyawan yang tersisa dan masyarakat umum. Penting untuk menjaga hubungan baik dan integritas perusahaan.
- Minta Kembali Aset Perusahaan: Pastikan bahwa semua aset perusahaan telah dikembalikan oleh karyawan yang dipecat, sehingga tidak ada risiko penyalahgunaan atau pencurian informasi.

6. Pemantauan Setelah Pemberhentian:

Berikan Dukungan Karyawan: Setelah pemberhentian, pertimbangkan untuk memberikan dukungan tambahan kepada

karyawan yang tersisa yang mungkin terpengaruh oleh pemberhentian, seperti pelatihan lanjutan atau penugasan tambahan.

Proses pemberhentian karyawan harus dilakukan dengan penuh rasa hormat, profesionalisme, dan kebijakan yang telah ditetapkan. Selalu penting untuk berkonsultasi dengan departemen sumber daya manusia dan, jika perlu, ahli hukum, untuk memastikan bahwa semua tindakan yang diambil sesuai dengan peraturan dan etika bisnis yang berlaku

E. Undang-Undang dan Konsep Pemberhentian

Tabel 9.1
Sebab Akibat dan Dasar Hukum Pemberhentian Pegawai

Sebab-sebab Pemberhentian	Alasan-alasan	Dasar Hukum	Keterangan
1	2	3	4
Keinginan Perusahaan	1. Tidak cakap dalam masa percobaan	Pasal 1630 1 KUHP	Tidak diberi pesangon/uang jasa
	2. Alasan mendesak	Pasal 1630 0 KUHP	Tidak diberi pesangon/uang jasa
	3. Pegawai sering mangkir/tidak cakap	a. P4/M/57/6388 = mendesak	Tidak diberi pesangon/uang jasa
		b. P4/M/57/6083 ; = tidak mendesak	Diberi uang pesangon dan uang jasa
	4. Pegawai ditahan oleh negara	P4/M/56/4599	Selama dalam tahanan diberi tunjangan
	5. Buruh dihukum oleh hakim	P4/M/57/6231	Bila bersifat mendesak tidak diberi apa-apa;

			bila tidak, diberi
	6. Buruh sakit-sakitan	P4/M/56/4699 P4/M/57/6542 P4/M/57/6150	Sakit bulan I = 100% gaji Bulan II = 75% gaji Bulan III = 60% gaji Bulan IV = 25% gaji Bulan-bulan selanjutnya, kebijaksanaan perusahaan
	7. Buruh berusia lanjut	Peraturan pensiun perusahaan	....
	8. Penutupan badan usaha/pengurangan tenaga kerja	....	....
Keinginan Pegawai	1. Tidak cakap dalam masa percobaan	Pasal 1603 1 KUHP	Tidak diberi apa-apa
	2. Alasan-alasan mendesak	Pasal 1603 p	....
	3. Menolak bekerja pada majikan baru	....	....
Sebab-sebab lain	1. Pegawai meninggal dunia	a. Pasal 1603 j KUHP	Di luar hubungan kerja diberi uang duka pada pegawai tetap
		b. UU Kecelakaan	Dalam hubungan kerja ahli waris dapat tunjangan
	2. Berakhir masa hubungan kerja	Pasal 1603 1 KUHAP	Tidak diberi apa-apa

Sumber: Hasibuan (2009:214-215)

Pemberhentian karyawan adalah proses dimana seorang karyawan diakhiri hubungannya dengan perusahaan atau organisasi

tempat dia bekerja. Hal ini dapat terjadi atas berbagai alasan, baik itu atas keputusan karyawan sendiri (pengunduran diri) atau atas keputusan perusahaan (pemecatan atau pemutusan hubungan kerja). Berikut adalah beberapa aspek penting dalam konsep pemberhentian karyawan:

1. Pengunduran Diri (*Resignasi*): Ini adalah situasi di mana karyawan secara sukarela memutuskan untuk mengakhiri hubungannya dengan perusahaan. Alasan pengunduran diri bisa bermacam-macam, termasuk mencari peluang yang lebih baik, masalah pribadi, atau perpindahan lokasi.

2. Pemecatan (*Termination*): Pemecatan adalah ketika perusahaan mengakhiri hubungan kerja dengan karyawan karena alasan tertentu, seperti kinerja yang tidak memadai, pelanggaran kode etik atau kebijakan perusahaan, atau masalah disiplin lainnya. Pemecatan biasanya dilakukan setelah prosedur yang sesuai dan hak karyawan dihormati.

3. Pemberhentian dengan Persetujuan Bersama (*Mutual Separation*): Terkadang, perusahaan dan karyawan dapat mencapai kesepakatan bersama untuk mengakhiri hubungan kerja. Hal ini bisa berupa kesepakatan pensiun, paket kompensasi, atau perjanjian lain yang saling menguntungkan.

4. Pemberhentian dengan Pemberitahuan (*Notice Period*): Banyak perusahaan mewajibkan karyawan memberikan pemberitahuan sebelum mereka mengundurkan diri atau sebelum mereka dipecat. Hal ini memberi perusahaan waktu untuk mencari pengganti atau menyelesaikan pekerjaan yang sedang dikerjakan oleh karyawan yang akan pergi.

5. Konsekuensi Hukum: Proses pemberhentian karyawan dapat memiliki konsekuensi hukum yang signifikan. Oleh karena itu, perusahaan harus mematuhi semua peraturan dan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Karyawan juga memiliki hak-hak hukum tertentu yang harus dihormati selama proses pemberhentian.

6. Manajemen Perubahan: Pemberhentian karyawan dapat memiliki dampak pada tim dan budaya perusahaan. Manajemen perubahan yang efektif penting untuk meminimalkan gangguan dan menjaga produktivitas selama transisi.
7. Komunikasi yang Tepat: Komunikasi dengan karyawan yang akan dipecat atau yang mengundurkan diri adalah kunci. Ini mencakup memberikan alasan yang jelas untuk keputusan pemberhentian dan, jika mungkin, memberikan dukungan dalam peralihan mereka ke pekerjaan baru.
8. Tata Cara Keluar: Perusahaan sering memiliki prosedur tertentu yang harus diikuti selama proses pemberhentian, termasuk penyerahan barang perusahaan, penghentian hak akses, dan penyelesaian administrasi lainnya.

Pemberhentian karyawan adalah aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia dan harus dilakukan dengan hati-hati dan sesuai dengan aturan yang berlaku serta dengan mempertimbangkan aspek hukum dan manusiawi. Dalam beberapa kasus, perusahaan juga berusaha untuk memberikan dukungan kepada karyawan yang dihentikan untuk membantu mereka dalam mencari pekerjaan baru atau untuk membantu mereka mengatasi dampak psikologis dari pemberhentian tersebut.

F. Pentingnya Serikat Buruh Bagi Perusahaan dan Buruh

Serikat pekerja, atau sering disebut serikat buruh, adalah organisasi yang didirikan oleh karyawan dengan tujuan untuk melindungi dan memajukan hak dan kepentingan pekerja. Serikat pekerja memainkan peran penting dalam hubungan industrial dan memiliki dampak yang signifikan bagi perusahaan dan buruh. Berikut adalah beberapa alasan mengapa serikat pekerja penting bagi perusahaan dan buruh:

1. **Pentingnya Serikat Pekerja bagi Buruh:**

a. Perlindungan Hak Karyawan: Serikat pekerja memainkan peran penting dalam melindungi hak-hak pekerja, seperti hak untuk upah yang adil, jam kerja yang wajar, kondisi kerja yang aman, dan perlindungan terhadap diskriminasi. Mereka berperan sebagai suara kolektif karyawan yang dapat berunding dengan manajemen untuk memastikan pemenuhan hak-hak ini.

b. Peningkatan Gaji dan Manfaat: Serikat pekerja dapat bernegosiasi dengan manajemen untuk mendapatkan kenaikan gaji, manfaat tambahan, seperti asuransi kesehatan, cuti, dan program pensiun yang lebih baik. Ini meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggota serikat.

c. Negosiasi Kondisi Kerja: Serikat pekerja memiliki peran dalam bernegosiasi tentang kondisi kerja yang lebih baik, seperti keamanan di tempat kerja, jam kerja yang lebih fleksibel, dan peningkatan lingkungan kerja. Hal ini dapat meningkatkan kualitas hidup dan keamanan karyawan.

d. Mengatasi Konflik: Serikat pekerja dapat membantu menyelesaikan konflik antara karyawan dan manajemen. Mereka menyediakan saluran komunikasi dan proses arbitrase untuk menyelesaikan perselisihan tanpa melibatkan pengadilan atau tindakan ekstrem lainnya.

e. Pelatihan dan Pendidikan: Serikat pekerja sering menawarkan program pelatihan dan pendidikan kepada anggotanya. Hal ini membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan peluang karier mereka.

2. Pentingnya Serikat Pekerja bagi Perusahaan:

a. Stabilitas Tenaga Kerja: Serikat pekerja dapat membantu menciptakan stabilitas dalam hubungan antara perusahaan dan karyawan. Dengan berunding dan menyelesaikan konflik secara konstruktif, perusahaan dapat menghindari

pemogokan atau gangguan serius lainnya yang dapat merugikan operasional mereka.

b. Kemitraan dan Keseimbangan: Serikat pekerja dapat menjadi mitra yang kuat bagi perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis. Dengan berkolaborasi, serikat pekerja dan manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan produktif yang menguntungkan kedua belah pihak.

c. Peningkatan Produktivitas: Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kepastian pekerjaan cenderung lebih produktif. Kebijakan yang disusun bersama oleh serikat pekerja dan manajemen dapat menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas.

d. Kepatuhan Hukum: Bekerja dengan serikat pekerja dapat membantu perusahaan mematuhi undang-undang tenaga kerja yang berlaku dan menghindari sengketa hukum yang dapat merugikan reputasi dan keuangan mereka.

e. Kualitas Tenaga Kerja: Serikat pekerja sering mendorong pelatihan dan pengembangan karyawan. Ini dapat meningkatkan kualitas tenaga kerja, yang pada gilirannya dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya.

Pentingnya serikat pekerja dalam hubungan industrial adalah untuk menciptakan keseimbangan kekuatan antara karyawan dan manajemen, memastikan perlindungan hak karyawan, dan memajukan kondisi kerja yang lebih baik. Namun, hubungan antara perusahaan dan serikat pekerja juga harus dibangun dengan kerjasama, transparansi, dan saling pengertian agar kedua belah pihak dapat mencapai kesepakatan yang menguntungkan.***

BAB 10

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah salah satu aspek paling krusial dalam dunia pekerjaan. Setiap organisasi, besar atau kecil, memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa lingkungan kerja mereka aman, sehat, dan bebas dari potensi risiko yang dapat membahayakan karyawan. Dalam artikel ini, kita akan memasuki dunia Keselamatan dan Kesehatan Kerja, mengeksplorasi peranannya yang vital dalam menjaga kesejahteraan karyawan, produktivitas perusahaan, dan reputasi yang baik.

K3 bukanlah sekadar komitmen etis terhadap karyawan, tetapi juga merupakan prasyarat untuk kesuksesan jangka panjang organisasi. Karyawan yang merasa aman di tempat kerja cenderung lebih berkinerja dan berkomitmen, sementara kecelakaan atau penyakit terkait pekerjaan dapat mengakibatkan biaya tinggi dan kerusakan reputasi yang serius.

Dengan kesadaran bahwa lingkungan kerja yang aman dan sehat adalah hak setiap pekerja, mari kita bersama-sama menjelajahi dunia K3, memahami tantangannya, dan mencari cara untuk menjadikan keselamatan dan kesehatan kerja sebagai inti budaya perusahaan. Dalam hal ini, K3 bukan hanya tanggung jawab MSDM, tetapi sebuah

komitmen bersama untuk menciptakan tempat kerja yang aman, sehat, dan produktif bagi semua.

A. Pengertian Keselamatan Kerja

Keselamatan kerja, yang juga dikenal sebagai "*occupational safety*," merujuk pada serangkaian praktik, kebijakan, prosedur, dan tindakan yang dirancang untuk melindungi kesehatan dan keselamatan karyawan di lingkungan kerja. Tujuan utama dari keselamatan kerja adalah mencegah cedera, penyakit akibat kerja, atau bahkan kematian yang dapat terjadi dalam konteks pekerjaan.

Aspek penting dalam pengertian keselamatan kerja meliputi:

1. Pencegahan Cedera: Keselamatan kerja berfokus pada mencegah cedera fisik seperti luka bakar, jatuh, benturan, atau cedera lainnya yang dapat terjadi selama melakukan tugas pekerjaan.
2. Kesehatan Kerja: Ini mencakup upaya untuk mencegah penyakit yang dapat timbul akibat eksposur terhadap bahan kimia berbahaya, zat beracun, polusi udara dalam ruang kerja, atau faktor-faktor kesehatan lainnya yang terkait dengan pekerjaan.
3. Lindungan terhadap Bahaya: Keselamatan kerja juga melibatkan identifikasi, penilaian, dan pengendalian bahaya di tempat kerja. Ini bisa termasuk penggunaan peralatan pelindung diri (PPE), penataan alat dan mesin, serta pelatihan karyawan tentang penggunaan yang benar dan aman.
4. Kepatuhan Hukum: Keselamatan kerja juga melibatkan kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan yang mengatur keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja. Organisasi harus memastikan bahwa mereka memenuhi semua persyaratan hukum yang berlaku.
5. Pendidikan dan Pelatihan: Karyawan harus diberikan pelatihan yang memadai tentang praktik keselamatan kerja, prosedur darurat, dan penggunaan peralatan pelindung diri. Pendidikan ini

membantu karyawan memahami risiko dan bagaimana menghindarinya.

6. Budaya Keselamatan: Organisasi yang peduli akan keselamatan kerja akan menciptakan budaya di mana keselamatan diutamakan. Ini mencakup komunikasi yang terbuka tentang risiko dan insiden serta promosi kesadaran keselamatan di antara karyawan.

Keselamatan kerja sangat penting karena melibatkan perlindungan terhadap hak dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, organisasi yang memprioritaskan keselamatan kerja biasanya memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi karena karyawan merasa aman dan terlindungi di tempat kerja. Keselamatan kerja juga dapat mengurangi biaya yang terkait dengan cedera kerja, perawatan medis, dan peraturan hukum yang terkait.

B. Pengertian Kesehatan Kerja

Kesehatan kerja, yang juga dikenal sebagai "*occupational health*," merujuk pada aspek kesehatan fisik dan mental karyawan yang terkait dengan pekerjaan atau lingkungan kerja mereka. Ini mencakup pemahaman dan pengelolaan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesehatan karyawan saat mereka bekerja.

Pengertian kesehatan kerja mencakup beberapa hal penting:

1. Pengawasan Kesehatan Karyawan: Memantau dan mengawasi kesehatan fisik dan mental karyawan, terutama jika mereka bekerja dalam lingkungan atau pekerjaan yang berpotensi membahayakan kesehatan mereka. Ini dapat mencakup pemeriksaan kesehatan rutin, pengujian paparan bahaya, dan evaluasi kesehatan periodik.
2. Pencegahan Penyakit Akibat Kerja: Upaya untuk mencegah penyakit yang timbul akibat eksposur terhadap zat kimia berbahaya, debu, polusi, bising, atau faktor risiko lainnya di

tempat kerja. Ini termasuk tindakan untuk mengurangi risiko paparan dan mengawasi dampaknya pada kesehatan karyawan.

3. Manajemen Stres Kerja: Membantu karyawan mengatasi stres dan tekanan yang mungkin timbul akibat tuntutan pekerjaan. Ini mencakup manajemen beban kerja, peningkatan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, serta memberikan dukungan karyawan dalam mengatasi masalah stres.
4. Pendidikan dan Pelatihan Kesehatan: Memberikan informasi, pelatihan, dan sumber daya kepada karyawan untuk memahami risiko kesehatan di tempat kerja dan cara menghindarinya. Ini juga dapat mencakup pelatihan penggunaan peralatan pelindung diri (PPE) dan prosedur darurat.
5. Pengelolaan Kesehatan Mental: Memperhatikan kesehatan mental karyawan, termasuk mengenali dan mengatasi stres, depresi, atau masalah kesehatan mental lainnya yang dapat timbul akibat pekerjaan.
6. Kepatuhan Hukum: Mengikuti semua peraturan dan undang-undang yang berlaku yang berkaitan dengan kesehatan kerja, termasuk keselamatan dan peraturan kesehatan, serta hak karyawan terkait kesehatan dan keselamatan.

Pentingnya kesehatan kerja tidak bisa diabaikan. Organisasi yang peduli akan kesehatan kerja karyawan akan mendapatkan manfaat berupa karyawan yang lebih sehat, lebih bahagia, dan lebih produktif. Selain itu, upaya untuk menjaga kesehatan kerja juga dapat mengurangi biaya yang terkait dengan penyakit dan cedera kerja, mengurangi absensi, dan meningkatkan citra perusahaan.

C. Menerapkan Keselamatan dan Kesehatan Kerja di Perusahaan

Menerapkan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di perusahaan adalah suatu tugas yang sangat penting untuk melindungi

karyawan, menjaga keberlanjutan operasional, dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berikut adalah langkah-langkah untuk menerapkan K3 di perusahaan:

1. **Penetapan Kebijakan K3:**

   Manajemen perusahaan harus menyusun kebijakan K3 yang jelas dan terperinci. Kebijakan ini harus mencakup komitmen perusahaan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja serta tujuan yang ingin dicapai.

2. **Identifikasi Risiko:**

   Lakukan audit K3 untuk mengidentifikasi potensi bahaya dan risiko di tempat kerja. Ini mencakup pengamatan langsung, analisis data, serta berbicara dengan karyawan yang berada di lapangan.

3. **Pengembangan Prosedur K3:**

   Buat prosedur kerja yang aman dan panduan untuk karyawan. Ini mencakup panduan tentang penggunaan peralatan pelindung diri (PPE), prosedur evakuasi darurat, dan tindakan pencegahan spesifik untuk bahaya yang teridentifikasi.

4. **Pelatihan dan Pendidikan:**

   Lakukan pelatihan K3 rutin kepada semua karyawan. Pastikan mereka memahami risiko, tahu cara menghindarinya, dan tahu tindakan yang harus diambil dalam situasi darurat.

5. **Penggunaan PPE:**

   Pastikan bahwa karyawan memiliki akses dan menggunakan PPE yang sesuai. Ini termasuk helm, sepatu pelindung, sarung tangan, kacamata, dan peralatan pelindung lainnya sesuai dengan risiko kerja yang mereka hadapi.

6. **Manajemen Resiko:**

Identifikasi tindakan konkret untuk mengurangi risiko di tempat kerja. Ini dapat mencakup perubahan dalam proses kerja, perbaikan peralatan, atau perubahan tata letak.

7. **Inspeksi Rutin:**

   Lakukan inspeksi rutin untuk memastikan bahwa semua peralatan dan fasilitas sesuai dengan standar keselamatan. Pastikan bahwa perbaikan dan pemeliharaan dilakukan secara teratur.

8. **Pelaporan dan Investigasi Insiden:**

   Mendorong karyawan untuk melaporkan insiden atau kejadian yang hampir terjadi segera. Setelah insiden, lakukan investigasi menyeluruh untuk mengidentifikasi penyebab dan mengambil tindakan korektif.

9. **Komunikasi dan Kesadaran K3:**

   Terus komunikasikan kebijakan, prosedur, dan informasi K3 kepada semua karyawan. Buka saluran komunikasi agar karyawan merasa nyaman melaporkan masalah K3.

10. **Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan:**

    Lakukan evaluasi rutin terhadap program K3 dan hasilnya. Perbarui prosedur dan pelatihan sesuai dengan temuan dan perbaikan yang dibutuhkan.

11. **Kerjasama dengan Otoritas Terkait:**

    Pastikan untuk mematuhi semua peraturan dan perundang-undangan yang berkaitan dengan K3 di wilayah atau negara tempat perusahaan beroperasi.

12. **Budaya K3:**

    Budayakan budaya keselamatan di seluruh organisasi. Ajarkan kepada karyawan bahwa keselamatan adalah prioritas utama dan bahwa mereka bertanggung jawab atas keselamatan diri mereka sendiri dan rekan kerja.

13. **Peran Pemimpin:**

    Pemimpin dan manajemen perusahaan harus memberikan contoh dan memimpin dalam menjalankan praktik K3 yang baik. Ini akan memotivasi karyawan lain untuk mengikuti.

Menerapkan K3 dengan serius dan konsisten adalah investasi dalam kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan reputasi perusahaan. Keselamatan dan kesehatan kerja yang efektif tidak hanya melindungi karyawan, tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan.

D. Sumber-Sumber Kecelakaan Kerja

Kecelakaan kerja dapat disebabkan oleh berbagai sumber atau faktor yang terkait dengan lingkungan kerja, pekerjaan, atau perilaku individu. Memahami sumber-sumber kecelakaan kerja adalah langkah penting dalam upaya untuk mencegahnya. Berikut adalah beberapa sumber umum kecelakaan kerja (Mulyadi, 2015:168-169):

1. **Faktor Manusia:**
    - Kelalaian atau Ketidakhati-hatian: Kesalahan manusia seperti kelalaian atau kurangnya perhatian saat bekerja dapat menyebabkan kecelakaan.
    - Kurangnya Pelatihan: Karyawan yang tidak memiliki pelatihan yang cukup untuk tugas tertentu lebih rentan terhadap kecelakaan.
    - Kelelahan: Kondisi kelelahan atau kurang tidur dapat mengurangi reaksi dan kewaspadaan karyawan, meningkatkan risiko kecelakaan.
    - Penggunaan Alkohol atau Narkoba: Penggunaan alkohol atau narkoba sebelum atau selama bekerja dapat mengganggu kemampuan karyawan dan meningkatkan risiko kecelakaan.

2. **Faktor Lingkungan Kerja:**
   - Peralatan dan Mesin Berbahaya: Penggunaan peralatan atau mesin yang tidak aman atau rusak dapat menyebabkan kecelakaan.
   - Kondisi Kerja yang Tidak Aman: Faktor seperti lantai licin, pencahayaan yang buruk, atau tata letak yang tidak sesuai dapat meningkatkan risiko kecelakaan.
   - Paparan Bahan Berbahaya: Kontak dengan bahan kimia berbahaya atau zat beracun di tempat kerja dapat menyebabkan cedera atau penyakit.
3. **Faktor Pekerjaan:**
   - Tekanan Waktu: Pekerjaan yang dikerjakan dalam tekanan waktu yang tinggi atau tenggat waktu yang ketat dapat mengganggu konsentrasi dan menyebabkan kecelakaan.
   - Beban Kerja Berlebihan: Memiliki beban kerja yang terlalu berat atau tugas yang tidak realistis dapat meningkatkan risiko kecelakaan karena karyawan mungkin merasa terburu-buru atau stres.
4. **Faktor Organisasi:**
   - Kurangnya Kebijakan Keselamatan: Perusahaan yang tidak memiliki kebijakan atau prosedur keselamatan yang jelas dan diterapkan dapat meningkatkan risiko kecelakaan.
   - Manajemen yang Lemah: Kurangnya kepemimpinan atau pengawasan yang kuat dalam hal keselamatan kerja dapat mengurangi budaya keselamatan di perusahaan.
5. **Ketidakcocokan Alat Pelindung Diri (APD):**

   Karyawan yang tidak menggunakan APD atau menggunakan APD yang tidak sesuai dengan pekerjaan mereka dapat meningkatkan risiko cedera.
6. **Faktor Cuaca dan Alam:**

Faktor cuaca ekstrem seperti hujan lebat, salju, atau angin kencang dapat meningkatkan risiko kecelakaan di tempat kerja tertentu seperti konstruksi atau transportasi.

7. **Tindakan Manusia Lainnya:**

   Tindakan orang lain di tempat kerja seperti kesalahan atau kelalaian karyawan lain, pengendara lalu lintas yang tidak hati-hati, atau tindakan vandalisme dapat menyebabkan kecelakaan.

8. **Kurangnya Pelatihan Keselamatan:** Kurangnya pelatihan keselamatan dan kurangnya kesadaran tentang praktik keselamatan kerja yang baik dapat meningkatkan risiko kecelakaan.

Pemahaman tentang sumber-sumber kecelakaan kerja adalah langkah pertama dalam mengidentifikasi dan mengatasi risiko di tempat kerja. Upaya pencegahan seperti pelatihan keselamatan, pemeliharaan peralatan, kebijakan keselamatan yang ketat, dan promosi budaya keselamatan dapat membantu mengurangi risiko dan mencegah kecelakaan di tempat kerja.

E. Penyebab Terjadinya Kecelakaan dan Penyakit Akibat Kerja

Kecelakaan dan penyakit akibat kerja dapat terjadi karena berbagai penyebab yang sering kali saling berhubungan. Berikut adalah penjelasan tentang penyebab utama terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja (Mulyadi, 2015:169-171):

1. Penyebab Kecelakaan Akibat Kerja

a. Kelalaian atau Ketidakhati-hatian: Kecelakaan sering kali disebabkan oleh kesalahan manusia, seperti kelalaian atau kurangnya perhatian saat melakukan tugas tertentu. Misalnya, tidak mematuhi prosedur keselamatan atau penggunaan alat pelindung diri (APD) yang sesuai.

b. Kurangnya Pelatihan: Karyawan yang tidak memiliki pelatihan yang cukup untuk tugas tertentu atau tidak mengerti risiko yang terlibat cenderung lebih rentan terhadap kecelakaan.

c. Kondisi Lingkungan Kerja yang Tidak Aman: Faktor-faktor seperti lantai licin, pencahayaan yang buruk, atau tata letak yang tidak sesuai dapat menciptakan kondisi kerja yang tidak aman.

d. Peralatan dan Mesin Berbahaya: Penggunaan peralatan atau mesin yang tidak aman atau rusak dapat menyebabkan kecelakaan. Contohnya, mesin yang tidak terawat dengan baik dapat menjadi sumber bahaya.

e. Tekanan Waktu dan Beban Kerja Berlebihan: Tekanan waktu yang tinggi atau beban kerja yang berlebihan dapat mengganggu konsentrasi karyawan dan menyebabkan kesalahan yang berpotensi berakibat fatal.

f. Paparan Bahan Berbahaya: Karyawan yang terpapar bahan kimia berbahaya atau zat beracun di tempat kerja dapat mengalami cedera atau penyakit akibat kerja.

2. Penyebab Penyakit Akibat Kerja

a. Paparan Bahan Kimia Berbahaya: Karyawan yang bekerja dengan bahan kimia berbahaya atau zat beracun dapat mengalami paparan berulang, yang dapat menyebabkan penyakit akibat kerja seperti keracunan kimia atau penyakit pernapasan.

b. Paparan Radiasi: Karyawan yang bekerja di lingkungan dengan paparan radiasi yang tinggi, seperti di industri nuklir atau medis, berisiko mengalami penyakit akibat kerja yang terkait dengan radiasi seperti kanker.

c. Kebisingan: Paparan tingkat kebisingan yang tinggi di lingkungan kerja, seperti di pabrik atau konstruksi, dapat

menyebabkan kerusakan pendengaran atau gangguan pendengaran permanen.

d. Tekanan Kerja dan Stres: Tekanan kerja yang tinggi atau stres kronis dapat menyebabkan berbagai penyakit akibat kerja, termasuk gangguan mental seperti depresi atau kecemasan.

e. Posisi dan Ergonomi Kerja yang Buruk: Pekerjaan yang melibatkan posisi tubuh yang tidak alami atau ergonomi yang buruk dapat mengakibatkan cedera muskuloskeletal seperti cedera punggung atau sindrom terowongan karpal.

f. Paparan Infeksi: Karyawan di sektor perawatan kesehatan atau laboratorium dapat terpapar patogen penyakit, yang dapat menyebabkan penyakit menular.

Pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja melibatkan identifikasi, pengendalian, dan mitigasi faktor-faktor tersebut. Ini mencakup pelatihan keselamatan, penggunaan peralatan pelindung diri (APD), pemeliharaan peralatan yang baik, tata letak yang aman, dan promosi budaya keselamatan di tempat kerja. Selain itu, penting juga untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan keselamatan dan kesehatan kerja.

F. Langkah-Langkah Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Nyaman

Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman adalah penting untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, dan kesejahteraan di tempat kerja. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman (Mulyadi, 2015:173):

1. Pertimbangkan Desain Ruang Kerja:

Perencanaan tata letak ruang kerja yang baik dapat menciptakan lingkungan yang nyaman. Pastikan ada cukup ruang, pencahayaan yang memadai, dan sirkulasi udara yang baik.

2. Pencahayaan yang Baik:

   Pastikan pencahayaan alami yang cukup dan pencahayaan buatan yang sesuai dengan tugas-tugas yang dilakukan. Cahaya yang baik dapat meningkatkan kewaspadaan dan kinerja.

3. Kualitas Udara dalam Ruangan:

   Pastikan kualitas udara dalam ruangan yang baik dengan menjaga sirkulasi udara, menghindari paparan asap atau polusi dalam ruangan, dan memastikan sistem ventilasi berfungsi dengan baik.

4. Temperatur yang Nyaman:

   Jaga suhu ruangan agar tetap nyaman. Rata-rata suhu yang nyaman biasanya berkisar antara 20-24°C. Ini dapat disesuaikan sesuai preferensi individu jika memungkinkan.

5. Kualitas Bunyi yang Dikelola:

   Kurangi kebisingan yang mengganggu dengan menggunakan bahan peredam suara, memisahkan ruang kerja, atau menyediakan tempat khusus untuk bekerja dalam kondisi hening.

6. Peralatan yang Ergonomis:

   Pastikan karyawan memiliki peralatan kerja yang ergonomis, seperti kursi yang nyaman, meja yang sesuai tinggi, dan peralatan komputer yang mendukung postur tubuh yang baik.

7. Pengaturan Kualitas Air:

   Jaga kualitas air minum dengan menyediakan akses mudah ke air bersih dan aman. Pastikan sistem penyaringan dan pembersihan air berfungsi dengan baik.

8. Fasilitas Kesehatan:

Sediakan fasilitas kesehatan seperti area istirahat, tempat makan, dan toilet yang bersih dan nyaman bagi karyawan.

9. Kemudahan Aksesibilitas:

   Pastikan lingkungan kerja dapat diakses dengan mudah oleh semua karyawan, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus.

10. Kebersihan dan Keteraturan:

    Jaga kebersihan dan keteraturan di tempat kerja. Ruangan yang bersih dan rapi menciptakan lingkungan yang nyaman.

11. Komunikasi Terbuka:

    Fasilitasi komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan untuk mengidentifikasi masalah lingkungan kerja dan mencari solusi bersama.

12. Penghargaan dan Pengakuan:

    Anerilah pencapaian dan usaha karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Penghargaan dan pengakuan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

13. Budaya Kerja yang Positif:

    Budayakan lingkungan kerja yang positif yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan dukungan tim.

14. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi:

    Berikan fleksibilitas yang memadai kepada karyawan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

15. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan:

    Lakukan evaluasi terus-menerus tentang kenyamanan lingkungan kerja dan ambil tindakan perbaikan jika diperlukan berdasarkan umpan balik karyawan.

Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman memerlukan perencanaan dan perhatian terhadap berbagai aspek, termasuk fisik,

psikologis, dan sosial. Ketika karyawan merasa nyaman di tempat kerja, mereka cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan puas dengan pekerjaan mereka.***

BAB 11

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI

Dalam era yang penuh dengan perubahan dan dinamika seperti saat ini, manajemen perubahan dan inovasi telah menjadi topik yang sangat relevan dan penting bagi organisasi, baik dalam sektor bisnis maupun sektor lainnya. Transformasi teknologi, persaingan global yang ketat, perubahan pasar, dan tuntutan pelanggan yang berubah dengan cepat adalah beberapa faktor yang mendorong organisasi untuk terus beradaptasi dan berkembang.

Manajemen perubahan dan inovasi adalah dua konsep yang saling terkait dan memegang peranan kunci dalam kesuksesan jangka panjang organisasi. Perubahan mengacu pada pergeseran signifikan dalam cara organisasi beroperasi, sementara inovasi melibatkan penciptaan dan penerapan ide-ide baru untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing. Kedua aspek ini bukan hanya tentang mengikuti tren, tetapi juga tentang menciptakan tren baru dan mengambil inisiatif.

.

A. Manajemen Perubahan Organisasi

Perubahan merupakan sesuatu yang sering terjadi dengan sendirinya tanpa disadari. Perubahan mempunyai manfaat bagi

kelangsungan hidup suatu lembaga/organisasi, tanpa adanya perubahan maka usia organisasi tidak akan dapat bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Perubahan dapat dibedakan atas dua macam, yaitu: perubahan tidak berencana dan perubahan berencana. Perubahan tidak berencana terdiri dari perubahan karena perkembangan *(developmental change)* dan perubahan secara tiba-tiba (*accidental change),* sedangkan perubahan berencana adalah perubahan yang disengaja/bahkan direkayasa oleh pihak manajemen.

Perubahan yang dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem itu sendiri. Bahkan kita sering berfikir tentang perubahan padahal justru pada saat itu sedang terjadi perubahan.

Manajemen perubahan menurut Potts dan LaMarsh sebagaimana dikutip Arifana (dalam Mahmud, 2020:164) adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. *Australian National Training Authority* mendefinisikan manajemen perubahan sebagai sebuah aktivitas strategis yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari perubahan proses. Sedang Winardi (dalam Arifin, 2017:122) berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memanajemen perubahan secara efektif, di mana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi. Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa manajemen perubahan ialah suatu aktifitas strategis yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari perubahan itu.

Manajemen perubahan organisasi adalah pendekatan yang terstruktur dan strategis untuk merencanakan, melaksanakan, dan

mengelola perubahan dalam sebuah organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja, efisiensi, dan daya saing. Perubahan organisasi dapat melibatkan perubahan dalam budaya perusahaan, struktur organisasi, proses bisnis, teknologi, kebijakan, atau berbagai aspek lainnya yang memengaruhi cara organisasi beroperasi.

Pengertian manajemen perubahan organisasi mencakup beberapa aspek kunci:

1. Pengenalan Perubahan: Ini adalah langkah awal di mana organisasi mengidentifikasi alasan dan dorongan di balik perubahan. Hal ini dapat berasal dari faktor internal seperti kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi atau eksternal seperti persaingan pasar yang lebih sengit.
2. Perencanaan Perubahan: Organisasi merumuskan rencana strategis untuk mengimplementasikan perubahan yang diinginkan. Ini melibatkan penetapan tujuan, identifikasi sumber daya yang diperlukan, dan pengembangan strategi yang akan digunakan.
3. Pelaksanaan Perubahan: Setelah rencana dibuat, tahap selanjutnya adalah mengimplementasikan perubahan tersebut. Ini termasuk komunikasi yang efektif, pelatihan, dan menggerakkan tim atau unit kerja yang terlibat dalam perubahan.
4. Pengelolaan Perubahan: Manajemen perubahan melibatkan pemantauan dan pengelolaan proses perubahan selama pelaksanaannya. Ini mencakup mengidentifikasi hambatan atau resistensi terhadap perubahan dan mengambil langkah-langkah untuk mengatasi masalah tersebut.
5. Evaluasi dan Penyempurnaan: Setelah perubahan diimplementasikan, organisasi harus mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja dan tujuan. Penyesuaian dan penyempurnaan dapat diperlukan berdasarkan hasil evaluasi ini.

Manajemen perubahan organisasi bukan hanya tentang mengubah sesuatu untuk alasan perubahan itu sendiri, tetapi lebih tentang meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang selalu berubah. Hal ini juga mencakup mengelola perubahan dengan cara yang menghormati dan memperhatikan dampaknya terhadap individu-individu dalam organisasi, termasuk staf, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya.

Perubahan organisasi bisa menjadi proses yang rumit dan menantang karena seringkali melibatkan resistensi dari individu atau kelompok yang merasa tidak nyaman dengan perubahan tersebut. Oleh karena itu, manajemen perubahan organisasi juga mencakup aspek psikologis dan sosial dalam memahami bagaimana orang merespons dan beradaptasi dengan perubahan.

Manajemen perubahan organisasi adalah proses merencanakan, mengimplementasikan, dan mengelola perubahan yang signifikan di dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa perubahan tersebut berjalan dengan lancar, berhasil mencapai tujuan yang diinginkan, dan minimal merusak produktivitas serta kesejahteraan anggota organisasi. Berikut adalah beberapa komponen utama dalam manajemen perubahan organisasi:

1. Analisis Perubahan: Langkah awal dalam manajemen perubahan adalah memahami alasan di balik perubahan yang diinginkan. Ini melibatkan analisis masalah yang ada, peluang yang ada, dan tujuan yang ingin dicapai.

2. Merancang Rencana Perubahan: Setelah pemahaman dasar tentang perubahan telah diperoleh, organisasi perlu merancang rencana perubahan yang mencakup langkah-langkah konkret yang harus diambil, sumber daya yang dibutuhkan, serta tanggung jawab dan waktu pelaksanaan.

3. Komunikasi: Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam manajemen perubahan. Organisasi harus secara terbuka dan jelas mengkomunikasikan tujuan, alasan, dan rencana perubahan

kepada semua anggota. Hal ini membantu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan dukungan.

4. Kepemimpinan dan Peran Pemimpin: Pemimpin organisasi memainkan peran penting dalam memimpin perubahan. Mereka harus memberikan dorongan, contoh, dan dukungan aktif kepada perubahan tersebut. Terkadang, organisasi perlu mengidentifikasi atau melatih pemimpin yang memiliki keterampilan khusus dalam manajemen perubahan.
5. Melibatkan Anggota Organisasi: Melibatkan anggota organisasi dalam perubahan adalah penting. Ini dapat mencakup partisipasi dalam pembuatan keputusan, pelatihan, dan memungkinkan mereka untuk memberikan masukan dan pemikiran kreatif mereka. Ini juga membantu menciptakan rasa kepemilikan terhadap perubahan.
6. Mengelola Perlawanan: Tidak semua anggota organisasi akan merespon perubahan dengan positif. Ada kemungkinan terjadinya perlawanan, dan manajemen perubahan harus mampu mengidentifikasi sumber perlawanan, memahami perasaan dan kekhawatiran mereka, dan mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi perlawanan tersebut.
7. Pengukuran dan Evaluasi: Selama dan setelah pelaksanaan perubahan, organisasi harus mengukur dampaknya terhadap tujuan yang ditetapkan. Evaluasi berkelanjutan diperlukan untuk memastikan bahwa perubahan berjalan sesuai rencana dan, jika perlu, mengadaptasi rencana sesuai dengan hasil evaluasi.
8. Pembelajaran Organisasi: Manajemen perubahan adalah proses pembelajaran berkelanjutan. Organisasi harus mampu memanfaatkan pengalaman dari perubahan sebelumnya untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi perubahan di masa depan.
9. Kesinambungan: Perubahan organisasi tidak berhenti begitu saja. Organisasi perlu memastikan bahwa perubahan yang telah

berhasil diimplementasikan terus berkelanjutan dan terintegrasi ke dalam budaya organisasi.

Manajemen perubahan organisasi adalah langkah yang kompleks dan sering kali menantang, tetapi dengan perencanaan yang baik, komunikasi yang efektif, dan keterlibatan aktif anggota organisasi, perubahan dapat dijalankan dengan sukses, membantu organisasi untuk terus berkembang dan bersaing di lingkungan bisnis yang dinamis.

B. Inovasi dalam Manajemen SDM

Inovasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengacu pada penggunaan ide-ide kreatif dan solusi baru dalam pengelolaan aspek-aspek sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, kepuasan karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa cara di mana inovasi dapat diterapkan dalam MSDM:

1. Teknologi dan Sistem Informasi: Salah satu bentuk inovasi yang paling mencolok dalam MSDM adalah penggunaan teknologi dan sistem informasi untuk mendukung proses-proses HR. Ini mencakup implementasi perangkat lunak HR yang canggih untuk mengelola data karyawan, penggajian, manajemen kinerja, dan rekrutmen. Sistem analitik dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) juga dapat digunakan untuk analisis data yang lebih mendalam tentang kinerja karyawan dan kebutuhan pelatihan.

2. Pembelajaran dan Pengembangan: Inovasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan mencakup penggunaan pembelajaran online, pelatihan berbasis game, mikro-pelatihan, dan platform e-learning yang memungkinkan karyawan belajar secara mandiri dan berkelanjutan. Pembelajaran berbasis *Artificial Intelligence* juga dapat membantu menyediakan rekomendasi pelatihan yang lebih personal untuk setiap karyawan.

3. Kepemimpinan dan Manajemen Kinerja: Inovasi dalam manajemen kinerja melibatkan pengembangan metode penilaian kinerja yang lebih objektif, kontinu, dan berfokus pada pengembangan karyawan. Pendekatan seperti manajemen kinerja berbasis ciri (*competency-based*), manajemen kinerja berbasis proyek, atau pendekatan berkelanjutan yang lebih sering dapat meningkatkan kinerja dan pemberian umpan balik kepada karyawan.
4. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan: Perusahaan dapat mengadopsi praktik kerja yang lebih fleksibel, seperti kerja jarak jauh, bekerja dari rumah, atau jam kerja yang lebih adaptif. Inovasi dalam manajemen keseimbangan kerja dan kehidupan dapat membantu meningkatkan kepuasan karyawan dan produktivitas.
5. Kebudayaan Organisasi: Inovasi juga dapat terjadi dalam pembentukan dan pengembangan budaya organisasi yang lebih inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada nilai-nilai. Mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan ruang untuk ide-ide kreatif dapat menciptakan budaya yang mendukung inovasi.
6. Rekrutmen dan Perekrutan: Menggunakan teknologi yang canggih seperti analisis data dan algoritma cerdas untuk mengidentifikasi bakat-bakat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi adalah bentuk inovasi dalam proses rekrutmen dan seleksi.
7. Kompensasi dan Penghargaan: Inovasi dalam kompensasi dapat mencakup penggunaan sistem insentif yang lebih fleksibel, seperti bonus berbasis kinerja atau opsi saham karyawan. Penghargaan yang kreatif, seperti pengakuan atas pencapaian karyawan, juga dapat membantu memotivasi dan mempertahankan talenta.

Inovasi dalam MSDM adalah suatu keharusan dalam era bisnis yang terus berkembang dan kompetitif. Dengan menerapkan praktik-

praktik inovatif dalam pengelolaan sumber daya manusia, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan

C. Teknologi dan Transformasi SDM

Teknologi dan transformasi SDM (Sumber Daya Manusia) adalah konsep yang mengacu pada bagaimana perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah memengaruhi dan mengubah cara organisasi mengelola, mengembangkan, dan mendukung sumber daya manusia mereka. Transformasi SDM adalah upaya perusahaan untuk menyesuaikan praktik-praktik HR tradisional dengan perkembangan teknologi yang terus berlanjut. Berikut adalah beberapa cara di mana teknologi telah mempengaruhi transformasi SDM:

1. Rekrutmen dan Perekrutan: Teknologi telah mengubah cara perusahaan mencari, menilai, dan merekrut calon karyawan. Platform rekrutmen online, algoritma cerdas, dan analisis data memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi bakat-bakat yang sesuai dengan kebutuhan mereka dengan lebih cepat dan efisien.
2. Manajemen Data Karyawan: Perusahaan menggunakan sistem manajemen data karyawan yang terintegrasi untuk mengelola informasi pribadi, riwayat pekerjaan, pelatihan, dan perkembangan karyawan. Ini memungkinkan akses yang lebih mudah dan akurat terhadap data karyawan.
3. Pelatihan dan Pengembangan: Teknologi telah memungkinkan pembelajaran online yang berbasis platform e-learning, webinars, dan mikro-pelatihan yang dapat diakses oleh karyawan di mana saja. Sistem pembelajaran yang didukung oleh kecerdasan buatan (AI) juga dapat memberikan rekomendasi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan individu.
4. Manajemen Kinerja: Penggunaan perangkat lunak manajemen kinerja berbasis cloud memungkinkan perusahaan untuk

melacak kinerja karyawan secara terus-menerus, memberikan umpan balik secara real-time, dan mengidentifikasi peluang pengembangan.

5. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan: Teknologi telah memfasilitasi praktik kerja jarak jauh dan fleksibel. Alat kolaborasi online memungkinkan karyawan untuk bekerja dari mana saja, sambil mempertahankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
6. Analisis Data dan Keputusan: Data analytics dan penggunaan kecerdasan buatan dalam HR dapat membantu organisasi membuat keputusan yang lebih informasional, seperti meramalkan kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi tren karyawan, atau mengevaluasi efektivitas program SDM.
7. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Teknologi juga dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi dan interaksi antara pemimpin dan karyawan. Intranet perusahaan, platform kolaborasi, dan alat komunikasi internal memungkinkan pemimpin untuk lebih terhubung dengan anggota tim dan mempromosikan budaya yang berfokus pada inovasi.
8. Kompensasi dan Penghargaan: Perusahaan dapat menggunakan perangkat lunak untuk mengelola sistem kompensasi dan penghargaan, termasuk bonus berbasis kinerja dan sistem pengakuan otomatis untuk pencapaian karyawan.

D. Peran SDM dalam Mendorong Inovasi

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong inovasi di dalam sebuah organisasi. Inovasi adalah proses pengembangan ide menjadi produk, layanan, atau proses baru yang dapat memberikan nilai tambah kepada perusahaan. Berikut ini adalah beberapa peran kunci SDM dalam mendorong inovasi:

1. Pemilihan, Pelatihan, dan Pengembangan Karyawan: SDM bertanggung jawab untuk memilih karyawan yang memiliki

potensi inovatif dan kemampuan berpikir kreatif. Selain itu, mereka juga harus memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan kemampuan inovasi karyawan.

2. Budaya Organisasi: SDM memiliki peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Mereka harus bekerja sama dengan manajemen untuk memastikan bahwa nilai-nilai seperti fleksibilitas, risiko yang dapat diterima, dan eksperimen dihargai dan diterapkan dalam seluruh organisasi.
3. Penyediaan Sumber Daya: SDM harus memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke sumber daya yang mereka butuhkan untuk mendukung ide-ide inovatif mereka. Ini dapat mencakup peralatan, teknologi, pelatihan, dan anggaran yang cukup.
4. Kolaborasi Tim: SDM dapat memfasilitasi kolaborasi antara karyawan dari berbagai departemen atau fungsi yang berbeda. Kolaborasi ini dapat menghasilkan ide-ide inovatif yang mungkin tidak terpikirkan jika hanya satu departemen yang bekerja sendiri.
5. Pengakuan dan Reward: SDM harus merancang sistem pengakuan dan reward yang memotivasi karyawan untuk berkontribusi pada inovasi. Ini bisa berupa bonus, penghargaan, promosi, atau pengakuan lainnya yang sesuai dengan usaha inovatif.
6. Pengelolaan Perubahan: SDM harus membantu mengelola perubahan yang mungkin terjadi sebagai hasil dari inovasi. Mereka harus bekerja sama dengan manajemen untuk memastikan bahwa karyawan siap dan menerima perubahan tersebut.
7. Monitoring dan Evaluasi: SDM juga harus terlibat dalam monitoring dan evaluasi program inovasi. Mereka harus mengukur tingkat keberhasilan inovasi dan menganalisis data

untuk memahami apa yang berfungsi dan apa yang perlu diperbaiki.

8. Pemberian Dukungan Psikologis: Inovasi seringkali melibatkan risiko dan ketidakpastian. SDM harus memberikan dukungan psikologis kepada karyawan untuk membantu mereka mengatasi rasa takut akan kegagalan dan tetap termotivasi untuk mengembangkan ide-ide baru.***

Sesungguhnya di antara dosa-dosa ada yang tidak bisa dihapus (ditebus) dengan pahala shalat, sedekah atau haji namun hanya dapat ditebus dengan kesusahpayahan dalam mencari nafkah

(HR. Athabrani)

BAB 12

ISU-ISU KONTEMPORER DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengalami transformasi yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir, seiring dengan perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan dinamika bisnis yang semakin kompleks. Dalam artikel ini, kita akan memasuki dunia isu-isu kontemporer yang berkaitan dengan MSDM dan bagaimana organisasi harus meresponsnya agar tetap relevan dan berkelanjutan.

MSDM tidak lagi sekadar tentang pengelolaan administratif karyawan, tetapi juga melibatkan perencanaan strategis, pengembangan budaya perusahaan, manajemen perubahan, dan pemahaman mendalam tentang tren-tren terkini dalam dunia kerja. Isu-isu kontemporer ini mencakup berbagai aspek, mulai dari keberagaman dan inklusi hingga perubahan dalam model kerja, perkembangan teknologi, dan tantangan dalam pengelolaan keseimbangan kehidupan kerja.

Melalui pemahaman mendalam tentang isu-isu kontemporer ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi perubahan yang cepat dalam dunia kerja dan

memanfaatkannya sebagai peluang untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi.

A. Keberlanjutan dan Etika Bisnis

Keberlanjutan (*sustainability)* dan etika bisnis adalah dua aspek yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Mereka berperan penting dalam membentuk budaya perusahaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang bertanggung jawab. Berikut penjelasan lebih lanjut tentang kedua aspek ini:

1. **Keberlanjutan dalam MSDM**

- Rekrutmen Berkelanjutan: MSDM harus memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi berkelanjutan dengan mencari karyawan yang tidak hanya memiliki keterampilan yang sesuai tetapi juga berkomitmen pada nilai-nilai keberlanjutan dan lingkungan.
- Pengembangan Karyawan: Perusahaan harus memberikan pelatihan dan pengembangan yang mendukung prinsip-prinsip keberlanjutan. Ini bisa termasuk pelatihan tentang praktik-praktik bisnis berkelanjutan, energi, dan manajemen limbah, serta pemahaman tentang dampak bisnis terhadap lingkungan.
- Promosi Budaya Berkelanjutan: MSDM harus mempromosikan budaya perusahaan yang berkelanjutan di antara karyawan. Ini bisa mencakup mengadakan acara-acara lingkungan, menggalakkan praktik-praktik berkelanjutan di tempat kerja, dan mendorong partisipasi dalam proyek-proyek yang bertujuan untuk meningkatkan dampak positif perusahaan terhadap lingkungan.
- Evaluasi Kinerja Berkelanjutan: MSDM dapat mengintegrasikan tujuan dan indikator kinerja yang terkait dengan keberlanjutan dalam penilaian kinerja karyawan. Ini akan mendorong

karyawan untuk berkontribusi pada upaya keberlanjutan perusahaan.

3. Etika Bisnis dalam MSDM

- Kepatuhan dan Kode Etik: MSDM harus memastikan bahwa semua karyawan memahami dan mematuhi kode etik perusahaan. Mereka juga harus mengelola pelaporan pelanggaran etika dan melakukan penyelidikan jika diperlukan.
- Keseimbangan Kehidupan Kerja-Pribadi: MSDM harus memastikan bahwa kehidupan kerja-keluaran yang seimbang didukung. Ini mencakup menghormati hak karyawan untuk waktu luang, cuti, dan perawatan diri.
- Keadilan dan Kepastian: MSDM harus memastikan bahwa keputusan yang berkaitan dengan promosi, penggajian, dan pengelolaan karyawan lainnya didasarkan pada prinsip-prinsip keadilan dan tanpa diskriminasi.
- Transparansi: MSDM harus mempromosikan transparansi dalam komunikasi internal dan eksternal. Ini termasuk memberikan informasi yang jujur tentang praktek bisnis, kebijakan perusahaan, dan dampak sosial serta lingkungan perusahaan.
- Konsultasi dan Partisipasi Karyawan: Etika bisnis juga mencakup konsultasi karyawan dan memberikan mereka kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka. Ini menciptakan rasa keterlibatan dan memiliki keadilan di tempat kerja.

Integrasi keberlanjutan dan etika bisnis dalam MSDM adalah penting untuk menciptakan budaya perusahaan yang berkelanjutan dan bertanggung jawab. Ini tidak hanya memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan keberlanjutan mereka, tetapi juga membangun reputasi baik dan mendukung hubungan positif dengan karyawan, pelanggan, dan masyarakat secara keseluruhan

B. Diversitas dan Inklusi

Isu kontemporer diversitas dan inklusi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah topik yang semakin mendapatkan perhatian dalam dunia bisnis dan organisasi saat ini. Ini mencerminkan kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mewakili beragam latar belakang, identitas, dan pengalaman. Berikut adalah beberapa isu utama dalam konteks MSDM yang berkaitan dengan diversitas dan inklusi:

1. **Rekrutmen yang Beragam:**
    - Bias Rekrutmen: MSDM harus berjuang melawan bias rekrutmen yang mungkin muncul dalam proses perekrutan, seperti bias gender, ras, usia, atau latar belakang sosial. Perlu diterapkan metode rekrutmen yang objektif dan inklusif.
    - Mencari Kandidat Diversitas: MSDM perlu mengambil langkah-langkah aktif untuk mencari kandidat yang berasal dari beragam latar belakang. Ini bisa melibatkan kerjasama dengan lembaga atau organisasi yang fokus pada diversitas.
2. **Pelatihan dan Pengembangan yang Inklusif:**
    - Pelatihan Sensitivitas: Pelatihan bagi karyawan dan manajer tentang kesadaran dan sensitivitas terhadap diversitas dan inklusi sangat penting. Ini membantu mencegah perilaku diskriminatif dan menciptakan lingkungan yang lebih ramah.
    - Pengembangan Kesadaran Kultural: MSDM harus mempromosikan pengembangan kesadaran kultural di seluruh organisasi. Karyawan perlu memahami perbedaan budaya dan nilai-nilai yang beragam.
3. **Pemimpin Inklusif:**
    - Peran Pemimpin: Pemimpin di semua tingkatan harus memimpin dengan contoh dalam menciptakan lingkungan

yang inklusif. Mereka harus mendukung diversitas dan menghormati perbedaan.

- Komitmen Pemimpin: MSDM perlu memastikan bahwa pemimpin memiliki komitmen kuat terhadap diversitas dan inklusi dan mendorongnya melalui praktik manajemen dan pengambilan keputusan.

4. **Pemantauan dan Evaluasi:**

   - Pengukuran Kemajuan: Penting bagi MSDM untuk mengukur dan mengevaluasi kemajuan dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif. Ini bisa mencakup mengukur tingkat keberagaman dalam tenaga kerja dan melihat apakah inisiatif inklusi telah berhasil.
   - Feedback Karyawan: Karyawan harus diberikan kesempatan untuk memberikan masukan tentang upaya diversitas dan inklusi dalam organisasi. Ini membantu mengidentifikasi masalah dan perbaikan yang mungkin diperlukan.

5. **Kebijakan dan Proses yang Adil:**

   - Kebijakan Anti-Diskriminasi: MSDM harus memastikan bahwa organisasi memiliki kebijakan yang jelas dan tegas terkait dengan anti-diskriminasi dan perlakuan yang adil bagi semua karyawan.
   - Proses Promosi yang Adil: Proses promosi dan pengembangan karir harus didasarkan pada prestasi dan potensi, bukan pada faktor-faktor diskriminatif.

C. Keterampilan SDM untuk Era Digital

Isu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkaitan dengan keterampilan SDM untuk era digital adalah salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi di tengah

perkembangan teknologi dan transformasi digital yang pesat. Berikut beberapa aspek penting terkait isu ini:

1. Perubahan Keterampilan yang Dibutuhkan: Era digital memerlukan keterampilan baru yang tidak selalu diajarkan atau dimiliki oleh tenaga kerja tradisional. Ini termasuk keterampilan seperti pemahaman teknologi, analitik data, pemrograman, kecerdasan buatan (AI), pemahaman algoritma, keamanan siber, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi.
2. Kesenjangan Keterampilan: Organisasi sering menghadapi kesenjangan keterampilan, di mana tenaga kerja yang ada mungkin tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan digital. Ini dapat menghambat kemampuan organisasi untuk bersaing dan berinovasi di era digital.
3. Pengembangan Keterampilan: Perusahaan harus berinvestasi dalam pengembangan keterampilan SDM mereka melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, dan pengalaman praktis. Program pengembangan keterampilan harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi dan industri mereka.
4. Kepemimpinan yang Inklusif: Kepemimpinan di era digital harus memahami teknologi dan menghargai peran keterampilan manusia dalam mengintegrasikan teknologi tersebut dalam operasi perusahaan. Mereka juga perlu memastikan inklusi dan beragamitas dalam tenaga kerja untuk memaksimalkan potensi kreatifitas dan inovasi.
5. Perubahan Budaya Organisasi: Era digital membutuhkan perubahan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, eksperimen, dan inovasi. Budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan kolaborasi antardepartemen sangat penting.
6. Manajemen Kinerja: Sistem manajemen kinerja harus diperbarui untuk mencerminkan keterampilan dan kompetensi yang relevan

untuk era digital. Ini dapat mencakup penilaian kinerja yang berfokus pada pencapaian tujuan yang berkaitan dengan teknologi dan inovasi.

7. Fleksibilitas dan Mobilitas: Era digital sering memungkinkan fleksibilitas kerja yang lebih besar dan mobilitas anggota tim. Organisasi perlu mempertimbangkan model kerja jarak jauh, kerja fleksibel, dan kolaborasi global.
8. Keamanan Data dan Etika: Keamanan data dan etika digital menjadi isu yang semakin penting. Sumber daya manusia perlu memiliki pemahaman yang kuat tentang praktik-praktik keamanan siber dan pertimbangan etika dalam penggunaan data.

Kesimpulannya, isu MSDM yang berkaitan dengan keterampilan SDM untuk era digital adalah kompleks dan terus berubah. Organisasi perlu fokus pada pengembangan keterampilan yang relevan, transformasi budaya, dan penyesuaian dengan perkembangan teknologi agar dapat tetap bersaing dan berkembang dalam dunia yang semakin terdigitalisasi.

Selain beberapa isu sebagaimana diuraikan sebelumnya, masih ada beberapa isu lain dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkaitan dengan era digital. Berikut ini beberapa isu tambahan yang perlu diperhatikan:

1. Kemampuan Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Era digital melibatkan pengumpulan besar-besaran data. SDM harus memiliki kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengambil keputusan berdasarkan data tersebut. Keterampilan analitik dan pemahaman tentang alat-alat analitik menjadi penting.
2. Kerja Kolaboratif dan Komunikasi Digital: Keterampilan dalam berkolaborasi secara digital dan berkomunikasi melalui berbagai platform digital seperti email, pesan instan, dan video konferensi sangat penting. Ini termasuk kemampuan untuk mengelola tim jarak jauh.

3. Mengelola Perubahan: Transformasi digital seringkali melibatkan perubahan yang cepat dalam proses, alat, dan budaya kerja. SDM harus memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan ini dengan baik, meminimalkan resistensi, dan memastikan keberhasilan implementasi.
4. Kecerdasan Buatan dalam Rekrutmen dan Seleksi: Perusahaan semakin menggunakan kecerdasan buatan dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. SDM perlu memahami cara mengintegrasikan teknologi ini dalam proses rekrutmen dan memastikan keadilan dan transparansi.
5. Fleksibilitas dalam Kompensasi dan Manfaat: Dalam era di mana banyak pekerja bekerja jarak jauh atau dalam model kerja fleksibel, perusahaan harus memikirkan ulang cara mereka memberikan kompensasi dan manfaat kepada karyawan, termasuk aspek-aspek seperti fleksibilitas dalam jam kerja dan manfaat yang sesuai.
6. Kepatuhan Regulasi Digital: Mengingat peningkatan peraturan terkait privasi data dan keamanan siber, SDM harus memastikan bahwa organisasi mereka mematuhi semua regulasi yang berlaku. Ini melibatkan pemahaman yang kuat tentang peraturan dan kepatuhan.
7. Kemampuan untuk Menilai Teknologi Baru: Perusahaan seringkali dihadapkan dengan banyak teknologi baru dan tren. SDM perlu memiliki kemampuan untuk mengevaluasi teknologi ini, memutuskan apakah akan mengadopsinya, dan melihat bagaimana teknologi ini dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Isu-isu di atas mencerminkan bagaimana peran dan tanggung jawab MSDM telah berubah secara signifikan dalam era digital. Penting untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan dalam MSDM agar tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan-perubahan ini.

D. Fleksibilitas Kerja dan Remote Work

Isu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkenaan dengan fleksibilitas kerja dan remote work adalah salah satu hal yang menjadi fokus utama dalam dunia kerja saat ini, terutama dengan meningkatnya penggunaan teknologi dan perubahan budaya kerja. Berikut adalah beberapa isu kunci terkait hal ini:

1. Fleksibilitas Kerja dan Keseimbangan Kehidupan: Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana memberikan fleksibilitas kerja kepada karyawan mereka. Sistem kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jam kerja mereka dengan kebutuhan pribadi mereka, seperti perawatan anak atau pendidikan, dapat membantu menciptakan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat.
2. Manajemen Kinerja Jarak Jauh: Dalam lingkungan remote work, manajemen kinerja menjadi tantangan tersendiri. SDM harus mengembangkan cara yang efektif untuk memantau dan menilai kinerja karyawan yang bekerja dari jarak jauh. Ini mencakup penggunaan alat-alat manajemen kinerja digital dan perencanaan komunikasi yang lebih baik.
3. Keterlibatan Karyawan: Karyawan yang bekerja jarak jauh seringkali merasa terputus dari tim dan perusahaan. Penting bagi SDM untuk mengembangkan strategi untuk menjaga tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi, seperti mengatur pertemuan tim secara teratur, memberikan dukungan mental dan emosional, dan menciptakan budaya inklusif.
4. Aspek Teknologi: Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan yang bekerja jarak jauh memiliki akses ke teknologi yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan mereka dengan baik. Hal ini termasuk infrastruktur yang memadai, keamanan siber, dan dukungan teknis yang diperlukan.
5. Perencanaan Darurat: Dalam situasi darurat, seperti pandemi COVID-19, organisasi harus memiliki rencana darurat yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari jarak jauh dengan

aman dan efisien. Hal ini termasuk penyediaan alat-alat kerja jarak jauh dan panduan penggunaan yang sesuai.

6. Budaya Perusahaan: Fleksibilitas kerja dan remote work juga mempengaruhi budaya perusahaan. Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana budaya mereka mendukung atau menghambat model kerja ini. Budaya yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan kepercayaan dapat membantu dalam menerapkan remote work secara sukses.

7. Kompensasi dan Manfaat: MSDM harus memikirkan kembali kompensasi dan manfaat untuk karyawan yang bekerja jarak jauh. Pertimbangan harus diberikan terhadap elemen-elemen seperti tunjangan jarak jauh, kompensasi tambahan untuk biaya kerja dari rumah, dan manfaat kesehatan yang relevan.

8. Keamanan Data: Remote work memunculkan isu keamanan data yang signifikan. SDM perlu bekerja sama dengan departemen keamanan siber untuk memastikan bahwa karyawan yang bekerja dari jarak jauh mematuhi kebijakan keamanan data dan memiliki akses yang aman ke sumber daya perusahaan.

Isu-isu ini mencerminkan kompleksitas dan tantangan yang muncul seiring dengan adopsi fleksibilitas kerja dan remote work. MSDM harus proaktif dalam mengatasi isu-isu ini untuk memastikan bahwa karyawan tetap produktif, terhubung, dan puas dalam lingkungan kerja yang semakin berubah ini.

Masih ada beberapa isu tambahan terkait fleksibilitas kerja dan remote work dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM):

1. Pemisahan Karier: Bagi karyawan yang bekerja jarak jauh, terkadang ada perasaan bahwa mereka tidak memiliki kesempatan yang sama untuk pertumbuhan karier seperti rekan-rekan yang bekerja di kantor fisik. MSDM perlu merancang jalur karier yang adil dan jelas untuk karyawan remote.

2. Pertimbangan Hukum dan Pajak: Remote work dapat memunculkan masalah hukum dan pajak yang kompleks terkait

tempat tinggal, hukum tenaga kerja, dan peraturan pajak yang berbeda-beda antarwilayah. MSDM perlu bermitra dengan departemen hukum dan pajak untuk memastikan kepatuhan.

3. Kualitas Koneksi Internet: Kualitas koneksi internet di lokasi karyawan yang bekerja jarak jauh bisa bervariasi. Hal ini dapat mempengaruhi produktivitas dan kualitas pekerjaan mereka. Organisasi mungkin perlu memberikan bantuan untuk meningkatkan akses internet karyawan.
4. Kesehatan Mental: Isolasi sosial dan perasaan kesepian dapat menjadi isu bagi karyawan yang bekerja jarak jauh. MSDM perlu memberikan sumber daya dan dukungan untuk kesehatan mental, termasuk akses ke layanan konseling.
5. Keragaman Lokasi Geografis: Karyawan remote dapat berada di berbagai lokasi geografis yang tersebar. Ini dapat menghadirkan tantangan dalam manajemen tim, koordinasi, dan pemenuhan hukum dan peraturan yang berbeda-beda di berbagai wilayah.
6. Pelatihan Remote: Pelatihan dan pengembangan karyawan yang bekerja jarak jauh juga menjadi isu. Organisasi harus mencari cara efektif untuk memberikan pelatihan kepada karyawan yang tidak berada di lokasi fisik perusahaan.
7. Evaluasi Kinerja yang Objektif: Penilaian kinerja karyawan yang bekerja jarak jauh harus didasarkan pada hasil kerja yang konkret dan objektif, bukan hanya pada aspek kehadiran fisik di kantor. MSDM harus mengembangkan metrik dan penilaian yang sesuai.
8. Pemahaman Budaya Lokal: Karyawan yang bekerja dari lokasi yang berbeda mungkin memiliki budaya dan norma yang berbeda. MSDM perlu memahami perbedaan ini dan memastikan bahwa lingkungan kerja menghormati keragaman budaya.
9. Manajemen Konflik: Manajemen konflik di antara tim remote dapat menjadi lebih rumit karena kurangnya interaksi fisik.

MSDM harus memiliki strategi untuk mengatasi konflik yang mungkin timbul.

10. Retensi Karyawan: Organisasi perlu waspada terhadap risiko kehilangan karyawan yang berharga karena persaingan yang lebih besar dalam mencari posisi remote yang lebih baik. Ini dapat memengaruhi strategi retensi karyawan.

Isu-isu ini menunjukkan bahwa remote work memerlukan pendekatan MSDM yang lebih holistik dan kompleks. Organisasi harus memahami dinamika ini dan mengambil tindakan untuk meminimalkan risiko dan mengoptimalkan manfaat dari model kerja jarak jauh.

E. Penentuan Isu-isu SDM

Isu SDM adalah kesenjangan antara situasi yang tengah terjadi dengan situasi yang diharapkan. Isu SDM terjadi agar pekerja bisa memberikan kontribusinya yang lebih efektif dan produktif bagi keberhasilan strategi bisnis. Penentuan isu merupakan langkah pertama dalam proses perumusan strategi SDM dan pelurusan kegiatan-kegiatan SDM lewat prioritas bisnis. Berikut ini dikemukakan isu-isu SDM strategis yang akan dikaji, antara lain:

1. Bagaimana perusahaan mengidentifikasi, menganalisis dan menyeleksi isu- isu SDM yang ditunjukkan melalui strategi SDM
2. Isu-isu SDM yang tengah terjadi, yang diperoleh dari strategi bisnis dan dari perubahan lingkungan yang diharapkan

Langkah-langkah penentuan isu adalah sebagai berikut (Tim MSDM, 2009:20-21):

1. *Langkah pertama* dalam penentuan isu adalah penilaian perubahan lingkungan internal dan eksternal bisnis. Penilaian lingkungan berarti mengamati internal perusahaan serta eksternal perusahaan tersebut dengan menginformasikan

perubahan-perubahan yang diharapkan pada kinerjanya di masa depan. Kegiatan itu diintegrasikan dengan penilaian lingkungan yang diarahkan bagi keseluruhan perumusan strategi bisnis ataupun yang sebagian difokuskan pada masalah SDM. Ada dua langkah yang fundamental untuk melihat kegunaan perubahan lingkungan, yaitu: (1) dari masa kini ke masa depan, dan (2) dari masa depan ke masa kini. Penilai menyajikan analisis perubahan incremental, kemudian menyajikan analisis terhadap kondisi masa depan yang memungkinkan,

2. *Langkah kedua* dalam menentukan isu adalah mendefinisikan masalah- masalah bisnis yang relevan, seperti kesenjangan atau beragam masalah yang akan disikapi melalui aneka kegiatan. Banyak isu SDM yang mudah ditentukan secara spesifik, misalnya menentukan kemampuan SDM yangdiperkirakan dapat mendukung produk atau teknologi baru. Melalui observasi dan pengalaman para manajer dapat melihat bahwa isu-isu tersebut perlu untuk ditanggapi. Isu-isu lainnya sangat sukar ditentukan, seperti isu tantangan bisnis global. Banyak pula hal yang kompleks serta tidak adasolusi, seperti menyediakan biaya bagi upaya menjaga kesehatan.

3. *Langkah ketiga* adalah menyeleksi isu-isu yang terpenting. Para manajer kerap lebih suka memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang sedikit penting dan mudah dilakukan. Namun demikian, mereka mulai menyadari pentingnya menyeleksi serta memperhatikan manajemen sumber-sumber yang terbatas. Untuk keperluan seleksi, perusahaan melakukan proses skrining untuk membatasi isu yang mereka tengarai dapat berpengaruh besar pada perusahaan. Beberapa isu kadang merupakan peluang. Proses penentuan isu tersebut harus secara jelas. Meskipun isu-isu tersebut bias menjadi hal Penting secara keseluruhan, namun perusahaan biasanya hanya memfokuskan perhatian pada sebagian saja, yang kira-kira lebih penting dari yang dapat dilakukan. Karena itu manajemen perusahaan mengadakan seleksi dalam kerangka mempertahankan keseimbangan atau meraih keunggulan bersaing.

4. Selanjutnya *langkah keempat* dalam penentuan isu adalah memasukkan isu- isu ke dalam berbagai strategi. Isu-isu SDM yang terpenting dibangun dari perubahan bisnis. Biasanya hal ini berada dalam konteks strategi bisnis dan rencana pelaksanaan. Beberapa strategi yang terdapat dalam perubahanbisnis adalah:
   - Mempertahankan biaya rendah dan aliran uang yang kuat.
   - Memperbaiki kualitas produk dan pelayanan.
   - Menggunakan teknologi baru secara efektif.
   - Membangun kemampuan superior.
   - Memelihara komitmen pekerja.

DAFTAR PUSTAKA

Anggoro, M. Linggar. 2001. *Teori dan Profesi Kehumasan Serta Aplikasinya Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Anoraga, Panji dan Sri Suyati. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.

Avolio, B.J. B.M. Bass, D.I. Jung, 1999. "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Baharuddin dan Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Barnawi & M. Arifin, *Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah.* Yogyakarta: Ar- Ruzz Media.

Bass and B.J. Avolio. 1993. "Transformational Leadership and Organizational Culture". *Public Administration Quarterly,* Vol. 17, No. 1, pp.,1993.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.

Bennis,W., dan Nanus, B., 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.

Bukhori, Muhammad. dkk. 2005. *Azaz-azaz Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.

Burns, James M. 1978. *Leadership,* New York: Harper & Row

Cardoso.2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Cetakan ke-3. Yogyakarta: BPFE

Chaniago, Nasrul Syakur. 2011. *Manajemen Organisasi,* Bandung: Citapustaka Media Perintis.

Dale. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.

David, F. R. 1996. *Strategic Management*. the Philippines: Prentice Hall International, Inc.,

David, F. R. 2008. *Manajemen Strategis: Konsep,* Edisi 10. Jakarta: Salemba.

Fahmi, Irham. 2014. *Perilaku Oerganisasi.* Bandung : Alfabeta.

Folet. Tt. *Managerial Proses and Organisational Behavior*. Glenview: Scott.

Hamalik. 2007. *Riset Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Gramedia

Handoko, T. Hani. 2011. *Dasar-dasar Manajemen Produksi Dan Operasi*. Yogyakarta : BPFE

______. 2014. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Harrington, J. H. and James S. Harrington. 1993. *Total Improvement Management.* New York: McGraw-Hill, Inc.

Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

______. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revisi T. Jakarta: Aksara.

Jackson and Schuler. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Edisi ke-9. Jakarta: Salemba Empat.

Lewis, Terry. 2007. *Practical Financial Management for NGOs: A Course Handbook Getting Basic Right, Taking the Fear Out Finance*, alih bahasa Hasan Bachtiar, Cet.1. Yogyakarta:

Pustaka Pelajar.

Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi.* Terjemahan Vivin Andika, dkk. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Mahmud. 2019. *Manajemen Pendidikan Islam Transformatif*. Mojokerto: Yayasan Pendidikan Uluwiyah.

Mangkunegara. Anwar Prabu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mathis RL and Jackson JH. 2008. *Human Resource Management*, 12th ed. Mason, Ohio: Thomson South Western.

Maxwell, John C. 2001. *Mengembangkan Kepemimpinan di Sekeliling Anda*. Jakarta: Mitra Media.

Moekijat. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* cetakan ke-8. Bandung: Mandar maju.

Muhammad Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi", dalam jurnal *EduTech.* Volume 3, Nomor 1 Maret 2017, hal. 122.

Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).* Bogor: In Media.

Nawawi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif,* Yogyakarta: Gajah Mada Unversity Press.

Nitisemo, Alex S. 1982. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nomme. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Graha Ilmu.

Prawirosentono. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: t.p.

Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rivai. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik,* edisi ke-2. Bogor: Ghalia Indonesia.

Saydam, Ghouzali. 2011. *Manajemen Personalia,* Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.

Siagian. 2009. *Teori Pengembangan Organisasi,* cetakan ke-5. Jakarta: PT. BumiAksara.

Sunarti E. 2012. *Tekanan Ekonomi Dan Kesejahteraan Objektif Keluarga Di Pedesaan Dan Perkotaan*. Prosiding Seminar Hasil-Hasil Penelitian IPB. Bogor [ID]: LPPM

Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Taylor. 2009. *Manajemen Sumber daya Manusia,* Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks.

Tim Dosen MK MSDM. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Universitas Wijaya Putra.

Toruan, Rayendra L. 2004. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan,* Jakarta: Bumi Aksara,

Wahyudi, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Kencana.

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Yani. 2012. *Manajemen Personalia.*Yogyakarta: BPFE

BIODATA PENULIS

MAHMUD. lahir di Mojokerto 09 Agustus 1976. Jenjang Pendidikan S1 ditempuh di STAI Al-Amien (IDIA) Sumenep lulus tahun 2020. Pendidikan S2 Manajemen Pendidikan, lulus tahun 2005 di Universitas Negeri Surabaya, S2 Manajemen SDM, Lulus Tahun 2005 di Universitas Wijaya Putra Surabaya, dan S3 Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Tulungagung (UIN SATU) 2020. Selain Pendidikan formal penulis juga mengenyam pendidikan di Tarbiyatul Mu'allimin Al-Islamiyah (TMI) Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep. Saat ini menjabat sebagai Wakil Rektor I Bidang Akademik IAI Uluwiyah Mojokerto sekaligus sebagai Ketua STIE Darul Falah Mojokerto. Beberapa buku yang sudah diterbitkan, diantaranya: *Pengantar Studi Islam Jilid 1-5* (Thoriq Al-Fikri, 2012); *Bimbingan dan Konseling Keluarga* (Thoriq Al-Fikri, 2012); *Bimbingan dan Konseling Belajar* (Thoriq Al-Fikri, 2014); *Ilmu Pendidikan Islam* (Thoriq Al-Fikri, 2014); *Pengantar Ilmu Pendidikan* (Thoriq Al-Fikri, 2015); *Filsafat Pendidikan Islam* (Kopertais 4 Press, 2015); *Psikologi Pendidikan* (Thoriq Al-Fikri, 2015); *Dasar-Dasar Bimbingan dan Konseling* (Thoriq Al-Fikri, 2016); *Politik dan Etika Pendidikan* (YPU, 2016); *Belajar Pembelajaran* (Thoriq Al-Fikri, 2016); *Metodologi Penelitian* (Thoriq Al-Fikri, 2016); *Etika Bisnis* (YPU, 2017); *Seluk Beluk Pendidikan Islam* (YPU, 2017); *Guru dan Murid Perspektif Islam* (YPU, 2017); *Aliran-Aliran Pendidikan dari Klasik sampai Moderen* (YPU, 2017); *Isu-Isu Pendidikan Kontemporer* (YPU, 2017); *Problematika Pendidikan Kontemporer* (YPU, 2017); *Problematika Siswa di Sekolah/Madrasah* (YPU, 2017); *Wawasan Manajemen Pendidikan Islam* (YPU, 2019); *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Manajemen Pendidikan Islam Bermutu* (YPU, 2019); *Landasan Kependidikan* (YPU, 2019); *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (YDFM, 2020); *Etika Bisnis dan Profesi* (YDFM, 2020); *Wawasan Manajemen Pendidikan Islam* (YDFM, 2021); *Manajemen Pendidikan Islam Ttansformatif* (YDFM, 2021), *Pemasaran Global* (YDFM, 2023); *Perekonomian Indonesia* (YDFM, 2023); *Manajemen Pemasaran Pendidikan* (PT. Lentera Cendekiawan Nusantara, 2023); *Manajemen Pendidikan (Konsep dan Aplikasi)* (PT. Adikarya Pratama Globalindo, 2023); *Psikologi Pendidikan* (PT. Ayrada Mandiri, 2023); *Pengantar Ilmu Pendidikan* (CV. Karsa Cendekia, 2023),dan lain-lain.

DEDDY AHMAD FAJAR, lahir di Mojokerto, 09 Pebruari 1986. Dosen Jurusan Manajemen ini adalah alumni Universitas Negeri Surabaya (S1) dan Universitas Gajah Mada Yogyakarta (S2), dan sekarang sedang menempuh Program Doktoral (S3) Prodi Ekonomi Syari'ah di UIN Sunan Ampel Surabaya. Selain Pendidikan formal penulis juga mengenyam pendidikan di Pondok pesantren Darul Ulum Peterongan Jombang; Pondok Pesantren Al-Anwar Sarang Jawa Tengah, serta beberapa pondok pesantren lainnya.

Selain mengajar, ia juga menjabat sebagai Ketua Yayasan sekaligus pengaruh Pondok Pesantren Darul Falah Mojosari Mojokerto. Penulis juga aktif dalam organisasi Nahdlatul Ulama Kabupaten Mojokerto serta Jamaah Tariqoh Qadariyah An-Naqsabandiyah.

Penulis juga aktif mengisi serta berperan serta dalam kegiatan ilmiah seperti seminar, workshop pelatihan dan lain-lain. Ia juga aktif menulis di beberapa jurnal ilmiah. Beberapa tulisannya antara lain: *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (YDFM, 2020); *Pendidikan Agama Islam* (YDFM, 2020); *Manajemen Operasional* (YDFM, 2020); *Pemasaran Global* (YDFM, 2023); *Perekonomian Indonesia* (YDFM, 2023). ***

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tajuk "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)" telah menjadi salah satu elemen terpenting dalam kesuksesan organisasi modern. Dalam era yang terus berubah dan kompetitif, peran MSDM telah berkembang dari sekadar pengelolaan administratif karyawan menjadi pemain strategis yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen SDM tidak lagi hanya tentang perekrutan dan penggajian, tetapi juga mencakup pengembangan keterampilan, pemeliharaan budaya perusahaan, dan menjembatani kesenjangan generasi dalam tenaga kerja.

Pokok-pokok pikiran yang tertuang dalam buku ini meliputi: Manajemen sumber daya manusia, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan pelatihan karyawan, evaluasi kinerja SDM, kompensasi dan penghargaan, pemeliharaan SDM, kedisiplinan, pemberhentian karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja (K3), manajemen perubahan dan inovasi, serta isu-isu kontemporer dalam MSDM.

Semoga bermanfaat. Amin. ***

Penerbit
YAYASAN DARUL FALAH
MENGABDI UNTUK ANAK NEGERI